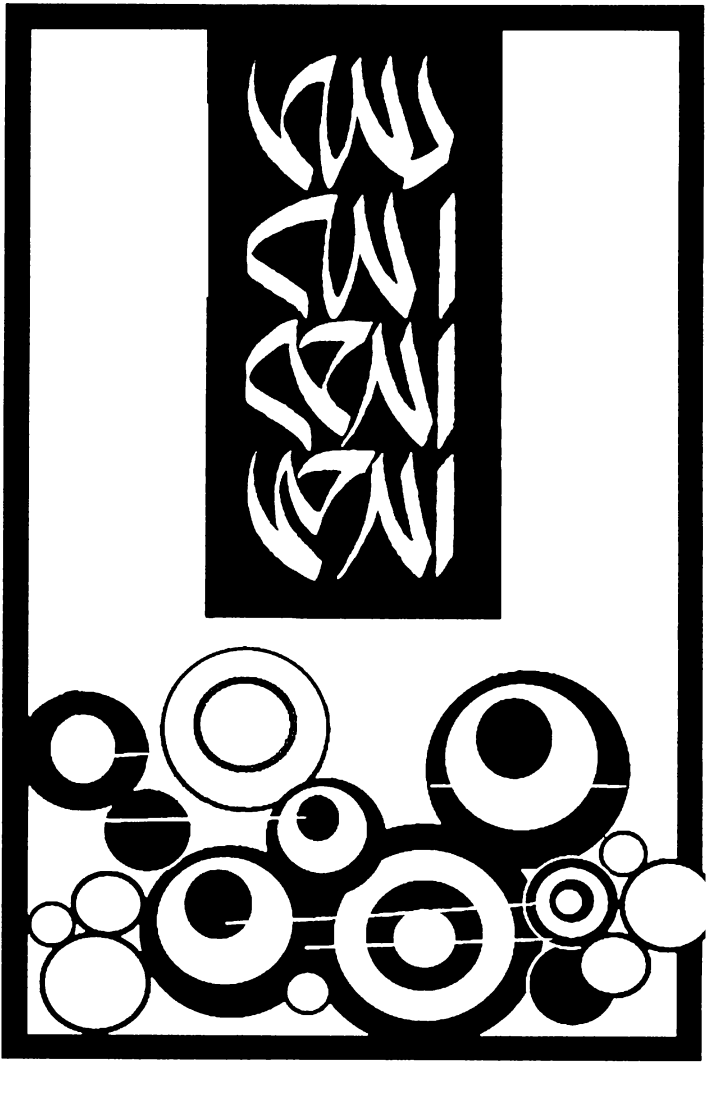
آية الله العظمى مكارم الشيرازي مدظله

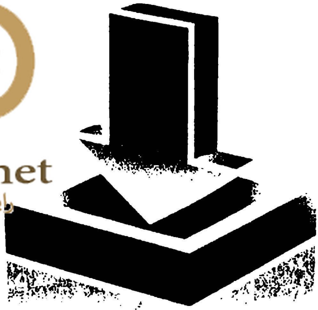
الإدارة و القيادة

في الإسلام





آية الله العظمى مكارم الشيرازي مدظله



الإدارة و القيادة

في الاسلام

فهرستنویسی پیش از انتشار: توسط انتشارات امام علی بن ابی‌طالب علیه السلام.

مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۰۵ -

الادارة والقیادة فی الاسلام / مکارم الشیرازی. - قم: دارالنشر الإمام علی بن ابی‌طالب علیه السلام،
۱۴۳۰ق. = ۱۳۸۷.

ISBN: 978-964-533-071-0

۱۶۰ ص.

عنوان اصلی: مدیریت و فرماندهی در اسلام

کتابنامه به صورت زیرنویس.

۱. مدیریت (اسلام). ۲. رهبری (اسلام). ۳. اسلام و دولت. الف. عنوان.

BP ۲۳۲ / ۶۷ / ۷ م ۴۰۴۳ ۱۳۸۷ ۲۹۷ / ۶۵۸

الناشر الأفضل
لمعرض الكتاب الدولي التاسع عشر - طهران

الإدارة والقيادة في الإسلام

المؤلّف: آية الله العظمى مكارم الشيرازي(مدّ ظلّه)

الكميّة: ۲۰۰۰ نسخة

الطبعة: الاولى

تاريخ النّشر: ۱۴۳۰ هـ.ق

عدد الصّفحات: ۱۶۰ صفحة

حجم الغلاف: الكبير

المطبعة: سليمانزاده

النّاشر: دارالنشر الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام

ردمك: ۰-۰۷۱-۵۳۳-۹۶۴-۹۷۸

ايران - قم - شارع شهدا - فرع ۲۲

هاتف: ۷۷۳۲۴۷۸-۲۵۱-۹۸+۰۰

فكس: ۷۸۴۰۰۹۹-۲۵۱-۹۸+۰۰

www.amiralmomeninpub.com

السعر: ۱۷۰۰ تومان

بدلاً من المقدمة

عدّة نقاط ضرورية

بعد انتصار الثورة الإسلامية والتخلّص من أزلام النظام الشاهنشاهي (الملكي) وظهور فئة من المؤمنين وتولّيهم المناصب الحساسة في حقل الإدارة والقيادة، لوحظ وجود نوع من الفراغ في هذا المجال.

وهذا الفراغ نشأ من إنهيار الضوابط الحاكمة على تشكيلة هيئة النظام السابق والتي كانت تستوحي مقوّماتها من «الإدارة الغربية» للنظام السياسي والإداري في البلاد، وإلىٰ جانب ذلك لم تتحدد الضوابط الإسلامية في مجال المديرية وإدارة البلاد.

وعلى هذا الأساس بذلت المساعي الخيّرة من قِبل المؤسسات والمراكز الإدارية لاستجلاء التعاليم الإسلامية في مجال الإدارة السياسية والقيادة العسكرية، وتمّ تهيئة بعض الكراسات التي تتناول هذا الموضوع.

وفي هذا المنحى اتصل بي بعض الإخوة المسؤولين وطلبوا منّي المساهمة في دعم ورفد هذه الاطروحة، وبالرغم من أنّ الكتب التاريخية والأحاديث الشريفة وسيرة النبي الأكرم ﷺ وأئمّة الهدى عليهم السلام، والأهم من ذلك القرآن الكريم، كلّها زاخرة بالأُصول والتعاليم التي يمكنها أن ترسم المعالم الأساسية لهذا الموضوع، فإنني لم أجد كتاباً يبحث في تعليم الضوابط ورسم الملامح للإدارة الإسلامية بشكل مفصّل لتقديمه لهؤلاء الإخوة المسؤولين.

ومن هنا لم أجد بدّاً من عقد العزم على تدوين كتاب «مهما كان مختصراً» في هذا المجال بالاستمداد من تلك المنابع الثرية والمصادر الغنية في تراثنا الإسلامي، فلعل ذلك يكون بداية حركة واسعة لتحصيل مفاهيم معرفية تبحث في مطاوي هذه المسألة الإسلامية والاجتماعية المهمّة.

وقد تمّ هذا العمل بحمد الله، وكانت النتيجة هذه المجموعة من المقالات التي طرحت على بعض مراكز تعليم المديرية السياسية والعسكرية، وأصبحت فيما بعد كتاباً دراسياً لهذه المراكز والمؤسسات التعليمية.

ولكنني فكرت بعد ذلك في طرح هذه التعاليم الإسلامية في مجال الإدارة على المستوى العام لتعمّ الفائدة منها، وليعلم الجميع أنّ تعاليم الإسلام في هذا المجال ثريّة وغنية إلى درجة كبيرة، ولهذا أقدمت على تنقيح هذه المقالات وأخرجتها بشكل كتاب لتتمّ الفائدة منها، وكانت النتيجة هو هذا الكتاب الذي بين يديك.

* * *

وهنا لابدّ من الإشارة إلى بعض النقاط الضرورية:

١ ـ بما أنّ هذا الكتاب، الذي يبحث في موضوع «الإدارة» و«القيادة العسكرية الإسلامية» (ونشير هنا إلى أنّ القيادة العسكرية بدورها تعدّ نوعاً من الإدارة أيضاً)، يعتبر أول كتاب من هذا القبيل، فمن الطبيعي أنّ لايكون خالياً من النقص والقصور، ولذلك نرى أنّ من الضروري مساهمة العلماء والفضلاء في الحوزات العلمية وأساتذة جامعة الإدارة المحترمين في اثراء هذا البحث والعمل على تطويره وإيصاله إلى الكمال المطلوب.

ومن هنا فإنّ ملاحظات هؤلاء الإخوة المحترمين بإمكانها أن تساهم في تكميل أبحاث هذا الكتاب.

٢ ـ إنّ أهم المصادر التي تمّ الاستفادة منها في هذا الكتاب بعد «القرآن الكريم»، هي: سيرة النبي الأكرمﷺ وأولياء الدين العظام، وخاصة ما رود في القسم الثاني من نهج البلاغة (قسم الكتب) الزاخر بالنقاط المهمّة والرؤى الرئيسية حول هذا الموضوع، وكذلك

ما ورد في الأحاديث الإسلامية المختلفة المذكورة في المصادر الحديثية والتي استعرضت في مضامينها أبعاد هذه المسألة.

٣ ـ وأعتقد أنّ مطالعة هذا الكتاب ليس ضرورياً فقط للعاملين في حقل الإدارة والقيادات السياسية والعسكرية (سواءً الرئيسية منها أو الفرعية)، بل إنّ مطالعته نافعة لجميع الأشخاص الذين يرومون التعرف على التعاليم الإسلامية من موقع العمق الفكري، وخاصّة أنّ كل شخص لا يعيش في واقع الحياة بعيداً عن نوعٍ من الإدارة، وعلى الأقل الإدارة في دائرة الأُسرة.

أضف إلى ذلك فممّا لا شك فيه أنّ كل نصر وتوفيق أحرزناه في الثورة الإسلامية يعود بالدرجة الأُولى للفهم الصحيح للإسلام وتجسيد تعاليمه على أرض الواقع الاجتماعي، وكل مشكلة واجهتنا في هذه الفترة كانت بسبب عدم وضوح الفكرة على المستوى النظري أو عدم تطبيقها بصورة جيدة على مستوى العمل والممارسة.

وعلى ضوء ذلك فلابدّ لأنصار الثورة الإسلامية وللخروج من المشكلات في جميع المجالات، من التحرك على مستوى معرفة الإسلام بشكل أفضل وتطبيق تعاليمه وأحكامه من موقع الوضوح في الرؤية، وطبعاً فإنّ هذا العمل يحتاج لمدّة من الزمان، ومن هنا نرى أهميّة التعرف على أصول الإدارة الإسلامية والبحث عن النموذج الأعلى في ثنايا التراث فيما يتصل بهذه المسألة المهمّة.

٤ ـ ومن المعلوم أنّ مسألة «الإدارة» طرحت في الغرب قبل مدّة مديدة وقد كتبت في هذا الموضوع كتب كثيرة، بل توجد هناك جامعات خاصة لتدريس آليات الإدارة الناجحة على جميع المستويات السياسية والاجتماعية والعسكرية، ولكن نظراً لوجود تفاوت كبير بين القيم الحاكمة على المجتمعات الغربية وآليات الإدارة هناك، وبين القيم السائدة في المجتمع الإسلامي، فيما يتعلق بإدارة الأُمور، فنحن لا يمكننا اقتباس كل ما طرح هناك من مفاهيم وآليات واتخاذ النموذج الغربي، الذي أفرزته التجارب في العالم الجديد، قدوة وأُسوة لنا في هذا المجال.

بيد أنّ هذا لا يعني أن نطرح جميع الأصول والرؤى الغربية المتعلقة بموضوع الإدارة ونعمل على إلغائها، بل نقبل ما ينسجم ويتناسب مع القيم الإسلامية التي نعيشها في مجتمعنا، وسوف نرى نماذج منها في طيات هذا الكتاب.

٥ ـ وآخر نقطة نشير إليها هي أنّ المهم في أمر الإدارة والقيادة ليس معرفة هذه الأُصول والضوابط والقواعد، بل المهم «العمل بها» وتطبيقها في واقع الممارسة، وهذا هو الجانب الصعب من القضية، فمن دون أن يمتلك المسلم قاعدة متماسكة من العقيدة والتقوى وتهذيب النفس فإنّ النجاح في هذا المضمار لا يكون ميسوراً.

نسأل الله تعالى أن يوفق كاتب هذه السطور والقارىء العزيز لمعرفة التعاليم الإسلامية من موقع العمق والدقّة، وتطبيقها على مستوى الواقع العملي بشكل أفضل.

وحينئذٍ نستطيع أن نبني مجتمعنا الإسلامي بحيث يكون مجتمعاً نموذجياً ويستطيع الآخرون الاقتباس من هذا النموذج الحي في كافة مجالات الحياة

آمين ياربّ العالمين

ناصر مكارم الشيرازي

قم ـ الحوزة العلمية ـ ١٩٨٧م

١

ضرورة المؤسّسات وأهمّيّة الإدارة

إنّ كل إنسان في حياته يواجه ـ بنحو من الأنحاء ـ مسألة «الإدارة»، وكلّ شخص يمارس مسؤولية اجتماعية، سواءً كان يمارس دوراً في النظام السياسي ويتولى مسؤولية في الحكومة، كالوزراء، وقيادات الجيش، رؤساء الجامعات، مدراء الدوائر، مدراء المصانع والمؤسسات الخاصّة، بل كلّ إنسان يتحمل مسؤولية معينة من الكسب والتجارة والعمل الاجتماعي وفي الأُسرة، يواجه نحواً من أنحاء الإدارة، فلو أنّه تعامل مع هذا الموقع تعاملاً سليماً وبآليات صحيحة وسعى بجديّة لتحقيق معطيات أكثر والتقليل من المشكلات، فإنّه سيحضى بالنجاح والموفقية قطعاً.

وخلافاً لما يتصوره البعض، فإنّ المشكلة الكبيرة التي يواجهها مجتمعنا لا تتمثّل في «قلّة الموارد والإمكانات» بل تتمثّل في «ضعف الإدارة»، فإذا تحركنا ومن خلال الاستلهام من المباني المعنوية للإسلام وتعاليمه الشاملة، لإصلاح الخلل، فإنّنا نوفّق لجبران نقاط الضعف بعون الله تعالى والتغلب على المشكلات وبالتالي رفد الثورة الإسلامية بالقوّة والحركة والقدرة على مواجهة التحديات التي يفرضها الواقع الصعب.

إنّ الإدارة تعتبر أساس وروح المؤسسات، فالإدارة الموفّقة هي التي تقوم على مرتكزات الإخوة الإسلامية لا على أساس الفوقية الغربية وأدوات الاستغلال الغربي والشرقي، فمثل هذه الإدارة الإسلامية تتواصل مع ترشيد القابليات وتتحرى تفعيل عناصر الابداع والابتكار وترشيد حركة التقدم في جميع المجالات بشكل منظم وسريع.

مرتكزات البحث:

ولابدّ في البداية من الالتفات إلى هذه الحقيقة، وهي أنّ الإدارة والقيادة نوع من «الايديولوجية» بمعنى أنّها منظومة من «الواجبات».

فالمدير ينبغي أن يكون بهذه الصورة، والقائد العسكري يجب أن يكون بتلك الصورة، ووظيفة القائد هي كذا وكذا، وهكذا وظيفة المدراء، ونعلم أنّ «الواجبات» تنبعث دائماً من «الرؤية الكونية» والنظرة الموضوعية التي تبحث الأشياء من مكوّناتها الذاتية والواقعية.

فهناك بحث واسع الأطراف في موضوع العلاقة بين «الرؤية الكونية» و«الايديولوجية» أي بين الوجود والواجب، وما هي نوع العلاقة بينهما، ولكننا في هذا الشأن نكتفي بالقول إننا نؤيد وجود علاقة بينهما.

نحن نعتقد أنّ «الواجبات» تنبع دائماً من «الواقع» وما هو موجود في الخارج، وهناك علاقة ورابطة قوية ومنطقية بين ما ينبغي فعله، وبين الرؤية الكونية وما هو موجود علىٰ أرض الواقع الموضوعي.

وعلى هذا الأساس فبما أننا نواجه في عالم الإدارة والقيادة تشكيلة منظمة من «الواجبات» فمن الطبيعي أن نرى ما هي الواقعيات التي تفرز تلك الواجبات، وبما أنّ موضوعنا يبحث عن الإدارة الإسلامية، فلابدّ أن تكون رؤيتنا الكونية وتصورنا للعالم الخارجي رؤية إسلامية.

ولو ألقينا نظرة إجمالية على عالم الوجود من جهة، وألقينا نظرة إجمالية على الآيات القرآنية من جهة أُخرى، فسوف نحصل على رؤية كونية خاصة في هذا المجال، ثم نتطرق للبحث في تفاصيل الإدارة والقيادة، وما ينبغي وما لا ينبغي في هذا المجال.

ومن أجل الوقوف على ضرورة التشكل والتنظيم ودوره في انجاح التفاعل والتواصل وتحقيق الأهداف الاجتماعية الكبيرة ينبغي قبل كل شيء التحرك على مستوى السير «الآفاقي» و«الأنفسي».

في الشق الأول نلقي نظرة إجمالية على العالم الكبير، في أول نظرة، نرى أنّ مجموعة عالم الوجود متشكلة من نظام عظيم، وبعبارة أخرى أنّ هذا العالم يدار على شكل منظومة متناسقة وكبيرة ومن قِبل مدير ومدبّر ومقتدر مطلق وذو علم وعالم مطلق.

والملفت للنظر أنّه من بين الصفات الإلهيّة الواردة في القرآن الكريم، فإنّ كلمة «ربّ» مستخدمة أكثر من سائر الصفات، وقد وردت هذه الكلمة ألف مرّة تقريباً في القرآن الكريم «أي مرّة واحدة في كل ستّ آيات تقريباً»[1] وبعدها من حيث العدد كلمة لفظ الجلالة «الله» وهو إشارة إلى الذات الجامعة لجميع الصفات والكمالات، وقد وردت في القرآن الكريم ٢٧٠٠ مرّة تقريباً وتقترب من حيث العدد من كلمة «ربّ».

وذكر أرباب اللغة معانٍ كثيرة لكلمة «ربّ» منها خمسة معاني وهي: «مالك»، «مدير»، «مربي»، «قيم»، «منعم»[2]، حيث يستوحى من مجموع هذه المعاني مسألة «الإدارة»، وذهب بعض آخر في معنى هذه الكلمة أنّها تدلّ على مفهوم «المَالِك المُصلِح» حيث يعكس هذا المعنى مفهوم الإدارة بشكل أوضح.

وممّا يجدر ذكره أنّ هذه الكلمة عندما تذكر بصورة مطلقة وبدون أيّ قيد فإنّها تعني كلمة «الله»، ولكن عندما يراد استخدامها للمخلوق لابدّ من إضافة شيء إليها، مثلاً نقول: «ربُّ الدّارِ»، «رَبُّ البَيتِ» و...

على هذا الأساس عندما ننظر من نافذة المفاهيم القرآنية نرى أنّ الله تعالى هو المدير والمدبّر لجميع عالم الوجود.

ونستنتج من ذلك أنّ عالم الوجود على شكل تشكيلة منظمة كبيرة يقوم على رأس هرم إدارتها وتدبير أمورها الله تعالى.

إنّ الرؤية الكونية الإسلامية تقرر لنا هذه الحقيقة، وهي أنّ جميع عالم الوجود بمثابة

---

١. وهناك أقوال ستة حول عدد آيات القرآن الكريم وعلى الترتيب التالي: ٦٠٠٠ـ ٦٢٠٤ـ ٦٢١٤ـ ٦٢١٩ـ ٦٢٢٥ـ ٦٢٣٦(الاتقان، ج ١، ص ٩٦).

٢. لسان العرب، مادة «ربّ»، وقد ورد في هذا القاموس العربي الواسع ١٠ صفحات حول المعاني المختلفة لكلمة ربّ.

منظومة واحدة وتخضع لإدارة واحدة ومدبّر واحد وهو الله تعالى.

وفي منظور «الرؤية التوحيدية» فإنّ مجموع العالم والكون ليس سوى منظومة واحدة تخضع لتشكيلات منسجمة تحت حاكميّة «الله».

ويؤكد القرآن الكريم على أنّ المسلمين يجب أن يوفقوا أنفسهم مع نظام هذا العالم الكبير: ﴿وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ﴾[1]، ويستنتج القرآن مباشرة من ذلك: ﴿أَلاَّ تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ﴾[2]. أي لا ينبغي للإنسان الانحراف عن خط العدالة.

وهذا يعني أنّكم أيّها الناس بمثابة قطرة من هذا المحيط العظيم والبحر الزاخر للوجود وذرة من رمال هذه الصحراء الواسعة، وجزء صغير من هذا العالم الكبير. فهل يعقل أن تكونوا مستثنين من النظام الحاكم على كل هذه المنظومة العظيمة وبالتالي تعيشون حياتكم بدون حساب وكتاب؟ هل يعقل أن تكونوا رقعة غير منسجمة وملتصقة بهذا العالم الكبير؟

وأساساً فإنّ أهم دليل على معرفة الله والذي يستند إليه جميع الفلاسفة والمتكلّمين، وتدور أكثر الآيات التوحيدية في القرآن الكريم على محورية هذا الدليل هو «برهان النظم»، الذي يقرر وجود تدبير وإدارة دقيقة لهذه العالم من قِبل «مدير ومدبّر مطلق»، ولولا وجود كل هذا التدبير الدقيق لعالم الوجود الفسيح فإنّ معرفة الله لا تكون ممكنة حينئذٍ.

وليس فقط عدم إمكانية معرفة الذات المقدّسة، بل ستنعدم المعرفة بالكثير من صفات وسمات هذا النظام الدقيق وهذه الإدارة العظيمة لعالم الوجود.

إنّ جميع الكتب التي تمّ تدوينها في مختلفة العلوم تتحدّث عن أشكال النظم في عالم الخليقة وفي المنظومات الشمسية والمجرات الكونية لتكشف لنا عن عجائب الخلقة في الذرة وأنواع النباتات والأحياء ودقائق الموجودات الأخرى، فكلها بيان وشرح لهذه «الإدارة الدقيقة» و«التدبير المنظم» لله تبارك وتعالى في هذا العالم.

---

١. سورة الرحمن، الآية ٧.

٢. سورة الرحمن، الآية ٨.

وجود الإنسان والمنظومة الدقيقة:

إنّ «السير الآفاقي» يستمر معنا إلى آخر العمر بدون أن نشعر بالتعب والملل من هذا المسير، أو يصل إلى خط نهايته، ولكننا حالياً نترك هذا المسير لنتوجه إلى «السير الأنفسي» ونخرج من «العالم الكبير» لنغوص في تفاصيل «العالم الصغير» الذي يتلخص فيه العالم الكبير (على حدّ تعبير أميرالمؤمنين علي عليه السلام):

أَتَزعُمُ أَنَّكَ جُرمٌ صَغير وَفِيكَ انطوىٰ العَالَمُ الأَكبَرُ[1]

إنّ بناء وجود الإنسان بدوره يتمثّل في منظومة وتشكيلة دقيقة جداً، وفي غاية من التعقيد بحيث تتوفر فيها جميع الأمور الضرورية للإدارة الصحيحة، وتمثّل النموذج الأعلى للتشكيلة المنسجمة في كافة المجالات.

إنّ التشكيلات المحيّرة للعقول والمنظومات الدقيقة تتضمن الأقسام التالية:

١ ـ مركز الإدارة.

٢ ـ المدراء على اختلاف مراتبهم.

٣ ـ الأدوات والتنفيذية.

٤ ـ الدوافع المحركة.

٥ ـ التخطيط والتنظيم.

٦ ـ الضبط والتنسيق. و...

بحيث إنّ هذه التشكيلات لو انقطعت من التدبير والمديرية لحظة واحدة فإنّ الإنسان يواجه الموت وستكون فيها نهاية حياته أو على الأقل سيعيش المرض والظروف الصعبة.

ومن أجل التوفر على اطّلاع ومعرفة بالأصول الصحيحة لهذه التشكيلات ومسألة التنظيم، والضوابط التي ينبغي توفرها في عملية الإدارة والقيادة، فلا طريق أفضل من الاستفادة والاقتباس من هذين العالمين في عملية التنظيم «العالم الكبير والصغير» وبذلك نحقق ونجسد المفهوم القرآني العميق في قوله تعالى:

---

١. الديوان المنسوب إلى أميرالمؤمنين الإمام علي عليه السلام.

﴿وَفِي الْأَرْضِ آيَاتٌ لِلْمُوقِنِينَ * وَفِي أَنفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ﴾[١].

إنّ وظيفة الإنسان الموحد والملتزم هي أن يتعرف على نفسه والعالم الذي يعيش فيه بالدرجة الأُولى ويتطلع على الأصول والنظم الحاكمة على هذا العالم الواسع بما أمكنه، ويسعى إلى تطبيق هذه الأصول والضوابط في حياته الاجتماعية، لأنّ معرفة هذه النظم والأصول والسنن للنظام الكوني تعتبر رمزاً للنجاح والتوفيق في النظم التشريعية.

إنّ الإنسان لا يستطيع أن يعيش في هذا العالم بشكل غير منسجم مع المنظومة الكونية ويكون بشكل رقعة غير متجانسة مع عالم الوجود، وكلما ابتعد عن «النظام» و«التشكيلات» و«الإدارة الصحيحة» فإنّه سيواجه خطر الفشل والإخفاق والفناء.

ولو تجاوزنا كل ذلك فإنّ من خصوصيات حياة الإنسان أنّه يتحرك في جميع أعماله ونشاطاته المهمّة في إطار جماعي ويتفاعل في عمله مع الآخرين في عملية تواصل مستمر، وعلىٰ ضوء ذلك لا تكون نتيجة فقدان النظم والتدبير سوى الفوضى والهرج والمرج والانفلات واستنزاف الطاقات والإمكانات المتاحة.

لو افترضنا أنّ جميع الإمكانات والوسائل اللازمة في حياة الإنسان بمثابة «جسم»، فإنّ الإدارة الصحيحة بمثابة «الروح» لذلك الجسم، ومع فصل هذه الروح سوف لا يبقى أمامنا سوى بدن متعفن لا يصلح للحياة.

ويشير الإمام أميرالمؤمنين عليه السلام إلى دور المدير والقائد في المجتمع من خلال تشبيهه بالخيط الذي يربط جميع الأجزاء والقطع الصغيرة لهذا العقد ويجعل منها تشكيلة واحدة ومنتظمة ومترابطة، فلو انقطع ذلك الخيط فإنّ الأجزاء والقطع سوف تتناثر وتفقد وحدتها وانسجامها.

قال الإمام علي عليه السلام: «وَمَكَانُ ٱلْقَيِّمِ بِالأَمْرِ مَكَانُ ٱلنِّظَامِ مِنَ ٱلْخَرَزِ يَجْمَعُهُ وَيَضُمُّهُ، فَإِنِ ٱنْقَطَعَ ٱلنِّظَامُ تَفَرَّقَ ٱلْخَرَزُ وَذَهَبَ، ثُمَّ لَمْ يَجْتَمِعْ بِحَذَافِيرِهِ أَبَداً»[٢].

---

١. سورة الذاريات، الآيتان ٢٠ و ٢١.

٢. نهج البلاغة، الخطبة ١٤٦.

«الإدارة»، كما سيأتي تفصيل الكلام عنها لاحقاً، تمنح القوى المختلفة في المجتمع «الجهة والاتجاه» وكذلك «الدافع والمحرك» و«النظم والانتظام» و«الضبط والانضباط» و«الانسجام والتجانس»، وهذه الأصول والمبادىء هي التي تقف وراء كل عمل منتج ومثمر في حركة الحياة والإنسان. وعلى ضوء ذلك يتبيّن مغزى ما ورد في وصية الإمام أميرالمؤمنين عليه السلام التي أوصى بها أبناءه وأهل بيته في آخر لحظات حياته المباركة، حيث تصلح أن تكون نموذجاً وأصلاً أساسياً لحياة جميع أتباع هذا الإمام الذي أوصى بهذه الوصية وهو على فراش الشهادة:

«أُوصِيكُمَا، وَجَمْيعَ وَلَدِي وَأَهْلِي وَمَنْ بَلَغَهُ كِتَابِي، بِتَقْوَى ٱللَّهِ، وَنَظْمِ أَمْرِكُمْ»[1].

وهذا ما نراه أيضاً في المفهوم القرآني في سورة النور عندما يتحدّث عن المؤمنين الحقيقيين ويقول:

﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ...﴾[2].

وهذه الآية تبيّن في مضمونها الدستور الذي يتولى عملية ضبط التشكيلات بما يؤكد مسألة إعمال الإدارة ويعكس في طياته عملية الإشراف على مسألة «الحضور والغياب».

وجاء في الآية اللاحقة: ﴿لَا تَجْعَلُوا دُعَاءَ الرَّسُولِ بَيْنَكُمْ كَدُعَاءِ بَعْضِكُمْ بَعْضاً قَدْ يَعْلَمُ اللهُ الَّذِينَ يَتَسَلَّلُونَ مِنكُمْ لِوَاذاً فَلْيَحْذَرِ الَّذِينَ يُخَالِفُونَ عَنْ أَمْرِهِ أَنْ تُصِيبَهُمْ فِتْنَةٌ أَوْ يُصِيبَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾[3].

فهذه إشارات أخرى في المضامين القرآنية على مسألة الانضباط الناشىء من الإدارة ونظام التشكيلات.

***

١. نهج البلاغة، الرسالة ٤٧.
٢. سورة النور، الآية ٦٢.
٣. سورة النور، الآية ٦٣.

الأهداف الأصلية للإدارة الإسلامية:

لا شك أنّ أهداف الإدارة في الإسلام لا يمكن أن تنفصل عن أهداف الحكومة الإسلامية في عملها على مستوى الإدارة، فهي جزء لا يتجزأ من النظام الإسلامي العام.

وعلى ضوء ذلك ينبغي دراسة أهداف الحكومة في الإسلام بمقياس واسع وكلي، ليتبيّن الهدف من الإدارة في التفاصيل والمكوّنات الاجتماعية التي تتشكل منها هذه الحكومة.

بل أكثر من ذلك، لابدّ من دراسة أهداف الإدارة الإسلامية بشكل دقيق ضمن الهدف من «خلق الإنسان» ومن خلال الرؤية الكونية التي يمنحها الإسلام للبشر، فبدون ذلك سوف تفقد مسألة الإدارة والقيادة في الإسلام شكلها وهيكلها الإسلامي وستتلّون بصبغة الإدارات «الغربية» و«الشرقية».

ومن أجل أن نحصل على فهم أعمق لهذه المسائل الكلية لابدّ من إجراء دراسات وبحوث كثيرة، ولكننا مضطرون هنا لاستعراض هذا البحث بشكل مضغوط.

الحكومة الإسلامية وسيلة لتحقيق أربعة أهداف كبيرة:

لا شك أنّ الإسلام لا ينظر إلى الحكومة على أساس أنّها هدف، بل وسيلة «لتحقيق الأهداف السامية» لحياة البشرية المتكاملة.

ولكن ما هي هذه الأهداف السامية، وكيف يمكن تحقيقها؟

في تحقيق كلّي يمكن التركيز على «أربعة أهداف أساسية» أكثر من غيرها، وهذه الأهداف لا تنحصر بالحكومة الإسلامية، بل إنّ جميع أنواع الإدارات التي تنشأ وتتولد من هذه الحكومة يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار هذه الأهداف الأربعة وتتحرك في هذا الخط:

١ ـ الاهتمام بتوعية الناس وفتح آفاق المعرفة أمامهم.

٢ ـ التربية المعنوية وإحياء القيم الأخلاقية.

٣ ـ إقامة القسط والعدل بحيث يكون منبثقاً من عمق المجتمع وبشكل تلقائي وطبيعي لا أنّه مفروض عليه من الخارج.

٤ ـ تحرير الناس من قيود الأسر.

والأفضل في هذا المجال ومن أجل فهم أعمق لهذه الأهداف، أن نعود إلى القرآن الكريم الذي يمثّل أصلاً أساسياً ومحورياً لفهمنا الديني، ونستمد منه ما يؤكد هذه الأصول المهمّة، وعلى رأسها أصل «المعرفة والوعي» و«التربية الإنسانية»، حيث يتحدّث القرآن الكريم عن هذين الأصلين ويقول:

﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولاً مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمْ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ﴾[1].

هنا نرى أنّ القرآن الكريم يقرّر أنّ هدف بعثة الأنبياء هو نجاة البشرية من «الضلال المبين»، عن طريق تلاوة الآيات الإلهيّة وعملية التزكية الأخلاقية وتعليم الكتاب والحكمة، ويقرر أنّ النبي الأكرم ﷺ مكلّف بتحقيق هذين الهدفين الكبيرين «التعليم والتربية» ورسم الآليات والبرامج العملية لإنجاز هذا الغرض.

واللافت أنّ مسألة «التعليم»[2] في الآيات القرآنية مقدّمة على مسألة «التربية»، وأحياناً تقدّم «التربية» على «التعليم»، وهذا إشارة إلى أنّ كلا هذين الأصلين يتأثر أحدهما بالآخر في عملية التأثير المتقابل، بمعنى أنّ التعليم في بعض المراحل يكون أساساً ومصدراً للتربية الأخلاقية، كما أنّ التربية الأخلاقية بدورها قد تكون منبعاً ومصدراً للحركة في خط الوعي والمعرفة الصحيحة بعيداً عن حجب الجهل والتشويش الفكري.

ولذلك يعتبر الله تعالى القرآن هدىً للمتقين الذين يسيرون في خط الصلاح والخير والعبودية والمسؤولية: ﴿ذَلِكَ الْكِتَابُ لَا رَيْبَ فِيهِ هُدىً لِلْمُتَّقِينَ﴾[3].

ومن البديهي أنّ المجتمع ـ ومن أجل التوصل إلى هذين الهدفين الكبيرين ـ ليس

---

١. سورة الجمعة، الآية ٣.

٢. انظر: سورة البقرة، الآية ١٢٩؛ سورة آل عمران، الآية ١٦٤؛ سورة الجمعة، الآية ٢.

٣. سورة البقرة، الآية ٢.

أمامه سوى طريق الاستفادة من آليات الحكومة والسلطة، فكيف يمكن إنجاز مسألة التعليم والتربية بدون استخدام شبكة واسعة من التخطيط والبرمجة من قِبل الحكومة، ومن دون الاستمداد من بيت المال، وكيف يمكن تحقيق عملية تهذيب الأخلاق وتزكية النفوس وتفعيل حركة العلم والثقافة في المجتمع الإسلامي بدون الاعتماد على حكومة صالحة ومقتدرة؟

ومن هنا يتبيّن أنّ أحد الخطوط الأصلية في السياسات الاستعمارية هو الاستعمار الفكري، حيث وظف الاستعمار جميع قواه وإمكاناته للسيطرة على الأفكار والعقول من خلال المدرسة والجامعة ووسائل الارتباط الجمعي واستخدم كل ذلك في سبيل تسخير عقول المفكرين والمتعاطين في الشؤون الثقافية والسياسية.

والغاية التي يتوخّاها الاستعمار من ذلك هي اقصاء المصلحين الإلهيين وأصحاب الفكر النيّر عن الوسط المجتمعي لتحقيق أهدافه المشؤومة.

فإذا كانت البرامج الدراسية في المدارس والجامعات وعملية التثقيف والتوعية للناس من خلال وسائل الإرتباط العام بيد قوى الانحراف، ولم تكن بيد القوى المؤمنة والواعية، فكيف يمكن تحقيق أهداف الأنبياء في تربية البشر والتقدم خطوة إلى الأمام في طريق تهذيب النفوس وإصلاح الواقع الأخلاقي والاجتماعي في حركة الحياة؟

إذا كانت عملية التربية الثقافية والأخلاقية بيد الشياطين وقوى الشرّ والزيغ فسوف لا تتمكن القوى المؤمنة والإلهيّة من العمل في الفضاء الاجتماعي، فلابدّ من أجل الإمساك الأمور في هذا الشأن من الاستفادة من آليات «الحكومة الإلهيّة» واستثمار أدواتها في نشر الوعي الديني والأخلاقي السليم بين الناس.

إنّ إقامة العدل والقسط بين الناس وخاصّة إذا كانت العملية بشكل تلقائي وطبيعي ومنبعثة من عمل المجتمع، تعدّ هدفاً مهمّاً آخر من أهداف بعث الأنبياء الإلهيين في المنظور القرآني:

﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ

بِالْقِسْطِ ... ﴾[١].

ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلّا من خلال تشكيل الحكومة وإقامة النظام السياسي الصالح في المجتمع البشري

هل يمكن مقابلة قوى الشرّ ومواجهة قوى الباطل في العالم، والتي لاترى ولا تعترف إلّا بمنافعها ومصالحها، إلّا من خلال آليات الحكومة والسلطة وبالتالي التصدي لهذه القوى الظالمة وكبح جماحها وقطع يدها من استغلال ثروات الشعوب المستضعفة؟

هل أنّ قوى الشر والهيمنة في العالم تعير أُذناً صاغية للأدلة المنطقية للعلماء، ونصائح المصلحين، والقيم الإنسانية، حتى يمكن التحاور معها على هذا الأساس؟

هل ينبغي الجلوس والتفرّج على هيمنة الظالمين والنظر إلى مجاعة المظلومين والاكتفاء في أداء المسؤولية والرسالة الإنسانية والأخلاقية في مقابل «كِظَّةِ ظَالِمٍ» و«سَغَبِ مَظْلُوم»[٢] بالنصيحة والموعظة فقط؟!

هل يمكن التعامل مع الفاقدين للمنطق والأخلاق وإقامة القسط والعدل في ربوع المجتمع إلّا من خلال استخدام أدوات السلطة والقوّة؟!

وطبعاً لا شك في ضرورة دعوة الجمهور العام إلى إحياء القيم الأخلاقية والتربية الصحيحة من خلال التوعية الثقافية والدينية، ولكن ما هو الموقف أمام قوى الشر والهيمنة، وهل يمكن إقامة العدل والقسط مع كل الموانع التي تقيمها قوى الشر إلّا من خلال تشييد أركان الحكومة الإسلامية؟

وأخيراً فإنّ تحرير أفراد المجتمع البشري من القيود والأسر يعدّ أحد الأهداف الأصيلة لبعثة الأنبياء كما صرّح القرآن الكريم بهذه الحقيقة الحاسمة وقال:

---

١ . سورة الحديد، الآية ٢٥.

٢ . إشارة إلى أنّ علماء المجتمع لا ينبغي لهم السكوت عمّا يرونه من مجاعة المظلومين، وتخمة الظالمين، ولأجل هذه المسألة المهمّة والتعهد الرسالي وفي تلك الشرائط الصعبة قَبِل الإمام علي عليه السلام بالحكومة وتولي السلطة حيث قال: «...وَلولا مَا أَخَذَ اَللّهُ عَلَى اَلْعُلَمَاءِ أَنْ لا يُقَارُّوا عَلَى كِظَّةِ ظَالِمٍ، وَلا سَغَبِ مَظْلُومٍ، لَأَلْقَيْتُ حَبْلَهَا عَلَى غَارِبِهَا...». (نهج البلاغة، الخطبة ٣).

﴿وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ...﴾[1].

صحيح أنّ القسم الأعظم من «الإصر»[2] و«الأغلال» الفكرية والثقافية يمكن إزاحتها بواسطة التعليم السليم والتربية الصحيحة، ولكن كيف يمكن فكّ القيود السياسية والعسكرية والاقتصادية، وحتى القيود الثقافية التي تكبّل أفراد المجتمع الإسلامي، بدون استخدام آليات السلطة والحكومة؟!

صحيح أنّ الأهداف الجزئية القريبة في جميع أنواع الإدرات والقيادات تتلخص في الوصول إلى الحدّ الأعلى من العوائد الإيجابية، وبشكل أفضل وفي زمان أقصر وبخسائر أقل، على سبيل المثال فإنّ الغاية من الإدارة الصحيحة لمعمل النسيج تتلخص في تقديم منتوجات جيدة ورخيصة في نفس الوقت وبخسائر أقل، أو بالنسبة للقيادة العسكرية الصحيحة لفوج من الجيش فإنّ الأداء الكامل للوظيفة العسكرية الملقاة على عاتق هذا الفوج وبكيفية عالية وخسائر أقل تمثّل هدفاً قريباً لهذه القيادة العسكرية، ولكن مع كل ذلك ففي نظر الإنسان المسلم لا يمكن أن تكون هذه الإدارة للمصنع أو القيادة العسكرية منفصلة عن الأهداف الكلية الإلهيّة والإنسانية التي يطمح إليها الدين ومنها تشكيل الحكومة، بل يجب أن تتجه جميع الأهداف الجزئية باتجاه الأهداف الكلية العالية، وتسير في نفس الخط، لا في الجهة المخالفة، ولا أن تقف منها موقف المحايد، وهذا الأمر هو الذي جعل مسألة الإدارة والقيادة في الإسلام تتميز عن الإدارة المادية في الشرق والغرب، وتتخذ لها صبغة خاصّة وتتعامل بآليات وأدوات خاصّة: ﴿صِبْغَةَ اللهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللهِ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عَابِدُونَ﴾[3].

المهم، أنّ جميع المعايير وخاصّة «معيار الإدارة» في الحكومة الإسلامية يجب أن

---

١. سورة الأعراف، الآية ١٥٧.

٢. «الإصر» في اللغة بمعنى الحفظ والمنع، وكل عمل صعب يمنع الإنسان من الفعّالية يقال له «إصر»، وأمّا العهد والميثاق والعقوبة والمؤاخذة التي يطلق عليها إصر، فهو من باب ما يخلق للإنسان من محدودية في إنجاز عمله.

٣. سورة البقرة، الآية ١٣٨.

تكون معايير إسلامية مقتبسة من الكتاب والسنّة. كيما تتجلى هذه الحقيقة المهمة، وهي أنّ استخدام هذه المعايير الإسلامية لحلّ المشاكل والمعضلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعسكرية أفضل بكثير من المعايير الأرضية المعروفة في دول الشرق والغرب.

ولو لم نفلح ـ لا سامح الله ـ في تحقيق هذا الهدف ـ بسبب التساهل والتكاسل وعدم رعاية الموازين الإسلامية في إدارة الأمور ـ وأخفقنا في التوصل إلى إقامة المجتمع النموذجي الذي يريده الإسلام للبشرية، فنخشى أن يستغل الجهلاء أو الأعداء هذا الإخفاق وينسبونه إلى ضعف مباني الإدارة في الإسلام، وسيترتب على ذلك توجيه ضربة للإسلام والرسالة السماوية، وهذه مصيبة أعظم ومعضلة أكبر وخسارة لا يمكن جبرانها.

* * *

٢

نبيّ الإسلام المدير والقائد الفذّ

لا يشك أحد ـ حتى الأشخاص الذين لا يعتقدون بأنّ الإسلام دين إلهي ـ بأنّ نبي الإسلام ﷺ كان قائداً فذاً حقّق النصر لجيشه في أقلّ مدّة ممكنة وبأقلّ خسارة، ومن حيث الإدارة، كان النبيّ الأكرم ﷺ أيضاً قوياً إلى درجة أنّه خلق من مجتمع نصف متوحش حضارة كبيرة، ونجح في تشكيل أُمّة موحّدة من قبائل عربية متنافرة ومتحاربة، ولا شك أنّ تأليف أُمّة واحدة من قبائل متحاربة ومتخاصمة قد اعتادت على النهب والإغارة وسفك الدماء، وتوحيدها في مدّة قصيرة، يعدّ عملاً عظمياً ومعجزة اجتماعية ليس لها نظير، ولا يخفى على أحد تأثير هذا العمل العظيم على مجمل حركة التاريخ البشري.

ولهذا السبب فإنّ سيرة هذا النبيّ ـ مهما كان الموقف منها ـ من شأنها أن تكون مصدر إلهام لمسألة الإدارة الّتي نحن في صدد بحثها في جميع أبعادها، وسنرى في البحوث اللاحقة كيف أنّ نبي الإسلام استخدم أدقّ المسائل والآليّات المتعلّقة بأمر المديرية والقيادة العسكرية في حياته السياسية والاجتماعية، وذلك بمقتضى قوله تعالى:

﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللهَ وَالْيَوْمَ الآخِرَ وَذَكَرَ اللهَ كَثِيراً﴾[1].

يجب أن يكون النبيّ الأكرم ﷺ أسوة لنا في هذه المسألة المهمّة.

---

١. سورة الأحزاب، الآية ٢١.

قبس من سيرة النبي الأكرمﷺ:

لو ألقينا نظرة سريعة إلى حياة نبي الإسلام بعد البعثة، لرأينا أنّ هذه الحياة الزاخرة بالعطاء تنقسم إلى مرحلتين متميّزتين:

١ ـ مرحلة مكة المكرمة (مرحلة التهيئة والبناء).

٢ ـ مرحلة المدينة المنورة (مرحلة العمل وانجاز المشاريع).

إنّ النبي الأكرمﷺ في مرحلة مكة المكرمة كان يهتم بعملية التعليم العقائدي والفكري والثقافي لأتباعه وتطهير قلوبهم من رسوبات الشرك، ليعدّهم لحركة كبيرة ونهضة إلهيّة باتجاه بناء وتشييد أركان المجتمع الإنساني الذي تسود أجواءه القيم الإلهيّة، وذلك من خلال تشييد «حكومة مقتدرة وقوية» كمقدمة لتحقيق أهداف الرسالة الإلهيّة.

في هذه المرحلة التي استغرقت ١٣ سنة كان المسلمون يخضعون بشكل مستمر لدروس فكرية وثقافية من تعاليم الوحي والرسالة السماوية، ولهذا السبب فإنّ القسم الأعظم من سور القرآن الكريم نزل في هذه المرحلة، ومن هنا كانت هذه الآيات الشريفة تعدّ أفضل وسيلة لتعليم وتربية المسلمين وتهذيب أخلاقهم وتزكية نفوسهم والسير بهم في خط الرسالة والعبودية والانفتاح على الله.

إنّ المسلمين في هذه المرحلة كانوا مكلّفين ـ مضافاً إلى إقامة الصلاة في خمسة أوقات يومياً، والتي تعتبر درساً عملياً لبناء الذات ـ أن يقوموا في الليل ويقرأوا ما تيسر لهم من الآيات القرآنية بمقدار طاقتهم، وبذلك يتواصلوا مع الوحي الإلهي ويطبقوا تعاليمه على أنفسهم وأعمالهم، وفي ذلك يقول تعالى: ﴿إِنَّ رَبَّكَ يَعْلَمُ أَنَّكَ تَقُومُ أَدْنَى مِنْ ثُلُثَيِ اللَّيْلِ وَنِصْفَهُ وَثُلُثَهُ وَطَائِفَةٌ مِنَ الَّذِينَ مَعَكَ وَاللهُ يُقَدِّرُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ عَلِمَ أَنْ لَنْ تُحْصُوهُ فَتَابَ عَلَيْكُمْ فَاقْرَءُوا مَا تَيَسَّرَ مِنَ الْقُرْآنِ...﴾[1].

إنّ اختيار الليل لهذا الأمر المهم كان من أجل أنّ «الثورة الإسلامية» كانت في بداية أمرها، ولابدّ أن تمدّ جذورها وترسّخ أركانها بعيداً عن أنظار الأعداء وتستطيع بالتالي

١. سورة المزّمل، الآية ٢٠.

من النموّ والرشد وتكون من القوّة إلى درجة أنّها لا تتأثر بأيّ إعصار أو عاصفة تتعرّض لها وتهدّد وجودها.

فلو لا تخطيط النبيّ الأكرمﷺ في هذه المدّة التي استغرقت ١٣ سنة في مكة المكرمة، وما قام به من «الإدارة صحيحة» لحركة الدعوة الإلهيّة، فإنّ هذه الرسالة السماوية الفتيّة لا يمكنها أن توفّق للامتداد السريع وخلق أفراد مؤمنين وملتزمين بقيم وتعاليم هذا الدّين لكي يحملوا أعباء الرسالة والدعوة وإنشاء المجتمع الجديد.

إنّ مسألة تعليم القرآن كانت إلى درجة من الأهمّيّة بين المسلمين بحيث إنّ مهر النساء أحياناً كان تعليم القرآن[١]، وبذلك كان القرآن الكريم عقيدة وبرنامجاً ومنهجاً، تعليماً وتربيةً، ونظاماً سياسياً وأُطروحة للحكومة.

مواجهة الضغوط في مكة وبداية الهجرة:

إنّ أجواء مكّة وبسبب هيمنة أشرار قريش وحالات الإرهاب والضغوط التي كانت تمارس ضدّ المسلمين من قِبل المشركين المتشدّدين، لم تكن تسمح بامتداد الإسلام أكثر، فكان لابدّ من إيجاد خطّة جديدة وبرنامج منظّم لانتقال المسلمين بشكل تدريجي إلى المدينة التي أعلن أهلها اتّباعهم للنبيّ الجديد واعتناقهم للدعوة الإلهيّة، فكانت الأجواء في المدينة مساعدة أكثر لنموّ ورشد هذه الدعوة الإلهيّة، وأخيراً قام النبيّ الأكرمﷺ نفسه بالهجرة وبشكل خفيّ إلىٰ المدينة، والتحق بالمسلمين هناك.

أجل، كانت المدينة بمثابة انطلاقةٍ مهمّة في نهضة الإسلام واتساع الدعوة إلى الرسالة الجديدة.

وفي هذه المرحلة تمّ إجراء المخطّط بدقّة، بالرغم من أنّ النبيّ الأكرمﷺ تعرّض لصعوبات كبيرة، وكانت حياته مهدّدة بالخطر، ولكنّ الله تعالى الذي ادخره لتجسيد رسالته العظيمة كان يؤازره وينصره دائماً ويدفع عنه الأخطار.

---

١. انظر: وسائل الشيعة، كتاب النكاح، ج ١٥، ص ٤.

ولكن في تلك المرحلة التي كان النبي يعيش فيها في مكة المكرمة قام بخطوات مؤثرة أخرى وإدارة حاسمة لغرض نشر الدعوة الجديدة وتشكيل الحكومة الإسلامية، بوصفها أصلاً مهمّاً ووسيلة قوية للتوصل إلى تحقيق الأهداف الإسلامية والإنسانية، ومن جملة ذلك:

١ ـ كانت مراسم الحج في الجاهلية مقترنة بالكثير من الخرافات، فبالرغم من أنّ الحج يعتبر شعيرة في الديانة الإبراهيمية، ولكنّ هذه الشعيرة الدينية اختلطت بالخرافات الكثيرة من قِبل العرب المشركين، وقد قام النبي الأكرمﷺ في موسم الحج بعدّة لقاءات سريّة مع مجموعات من القبائل العربية التي كانت تأتي إلى مكة للحج، وعقد مع أهل المدينة نواة العهد والبيعة في هذه الأيّام بالذات.

وفي أحد هذه المراسم وفي منطقة «منى» قام رسول اللهﷺ بلقاء بعض نوّاب أهالي المدينة، فبايعوا النبيّ الأكرمﷺ «نبيّاً وقائداً»، وهذه البيعة اشتهرت فيما بعد بعنوان «بيعة العقبة الأُولى».

وفي موسم الحج القابل جاءت جماعة مكوّنة من ٧٣ شخصاً ومعهم بعض النسوة إلىٰ مكّة والتقوا النبي الأكرمﷺ مرّة ثانية في العقبة وبايعوه وهي «بيعة العقبة الثانية».

وبعد عودة هذه المجموعة إلى المدينة قام هؤلاء بتهيئة مقدّمات هجرة النبيّ الأكرمﷺ إلى المدينة وتأسيس الحكومة الإسلامية، وعلى هذه الأساس كانت مسألة الهجرة تشكّل حادثة مهمّة ومصيرية على المستوى الديني والسياسي للمسلمين، وقد استغرق التخطيط لهذه الحركة المصيرية مدّة سنتين قبل الهجرة[1].

٢ ـ هجرة جماعة من المسلمين إلى الحبشة، وهي «الهجرة الأُولى» أو «الهجرة الصغرى»، وكانت بدورها من جملة ما خطّط له النبيّ الأكرمﷺ لنشر الدعوة الجديدة، لأنّ هذه الهجرة أدّت إلى إيصال صوت الإسلام إلى أفريقيا وسمع بها سكّان تلك المناطق، وكان المهاجرون المسلمون في الحبشة بمثابة ذخيرة وخزين للحكومة

---

١. انظر: سيرة ابن هشام، ج ١، مقتبس من الصفحة ٤٣١ إلى ٤٦٧.

الإسلامية في المستقبل، وكانت سبباً أيضاً في اطلاع المسلمين على وضع الحكومة والنظام السياسي في الحبشة وكسبهم لتجارب أكثر في هذا المجال.

٣ ـ عندما مرض أبو طالب، وهو المدافع الأكبر عن النبي الأكرم ﷺ، والذي كان المشركون وزعماء قريش يكنّون له احتراماً خاصّاً، جاء إليه زعماء قريش المشركون وعزموا على إجراء «هدنة» في هذه الجلسة بينهم وبين رسول الله ﷺ والمسلمين القلائل من أتباعه، وكانوا مستعدّين لإعطاء امتيازات مهمّة للنبي ليترك دعوته وينظمّ إلى معسكر الشرك.

وحينئذٍ طلب أبو طالب من رسول الله ﷺ أن يشترك معهم في ذلك المجلس وطرح عليه اقتراح زعماء قريش، وهنا قال النبي الأكرم ﷺ كلمته المعروفة:

«يـا عَمّاه! كَلِمَةٌ وَاحِدةٌ يُعطُونيها يَملِكُونَ بِها العَرَبَ، وَيَدِينُ لَهُم العَجم».

فقال أحد قادة المشركين عندما سمع هذا الكلام: «نَعَمْ وَأبِيكَ عَشـرُ كَـلماتٍ». أي قسماً بروح أبيك عبدالله نحن مستعدون لإعطائك عشر كلمات لتحقيق هذا الغرض.

فقال رسول الله ﷺ: «تَقُولُون: لا إلَهَ إلّا اللهُ، وتَخلَعُونَ مَا تَعبُدونَ مِنْ دُونِهِ».

فعندما سمع هؤلاء المشركون كلمة التوحيد هذه ولزوم «خلع الأنداد» وانهدام نظامهم القائم على الشرك، استنكروا ذلك وأخذهم التعصّب وتصوّروا أنّ خلع عقيدة الشرك تعني خلع كلّ شيء يملكونه في هذه الحياة، فقالوا للنبيّ في حال من التعجب:

«أتُرِيدُ يـا مُحَمَّد أنْ تَجعَلَ الآلِهَةَ إلهاً وَاحِداً إنَّ أمرَكَ لَعَجبٌ»[1]. (وهكذا يتبيّن أن شخصية القبائل العربية وهويتهم المتّحدة مع أصنامهم ماذا يكون مصيرها فيما لو اعتنقوا الإسلام؟ وكذلك ماذا يكون مصير الكعبة التي تعدّ مركز الأوثان للقبائل العربية في جزيرة العرب الذين كانوا يأتون إلى مكة كل عام وكانت قريش تجني من ذلك أرباحاً طائلة).

إنّ هذه الكلام يبيّن بوضوح أنّ النبي الأكرم ﷺ كان في ذلك الوقت يفكر بتشييد حكومة عالمية عظيمة (اُطروحة عظيمة جدّاً ونقطة بداية صغيرة) وهذه: إحدى الاُصول المهمّة للإدارة.

---

١ . سيرة ابن هشام، ج ٢، ص ٥٨ و ٥٩.

٤ ـ بعد وصول النبي الأكرم صلى الله عليه وآله إلى المدينة، قام قبل كلّ شيء بتشكيل «الحكومة»، وكما ألمحنا آنفاً أنّ الإسلام لا ينظر إلى مسألة الحكومة على أساس أنّها هدف بل مجرّد وسيلة لتحقيق الغايات السامية، ولكننا نرى أنّ نبي الإسلام صلى الله عليه وآله عندما توفرت عوامل تشييد الحكومة الإسلامية اهتم قبل كل شيء بأمر مهم وحساس، وهذا الأمر ليس هو بيت المال، أو الجيش أو المحكمة و... بل اهتم في بناء مسجد، لأنّ المحور الذي تدور حوله جميع الأمور في المجتمع الجديد هو المسجد، وبعبارة أُخرى: إنّ جميع مكونات الحكومة الجديدة كانت تتلخص في المسجد.

فالمسجد كان بمثابة الجامعة الإسلامية الكبيرة.

المسجد، مركز بناء الذات وتربية نفوس المسلمين.

المسجد، مركز هيئة أركان الجيش الإسلامي.

المسجد، محلّ القضاء والمحكمة الإسلامية.

وأخيراً فالمسجد، مضافاً إلى كونه المركز الأصلي للمعنوية والارتباط مع الله وتقوية روح الإيمان لدى المسلمين، كان مركزاً لتنظيم التشكيلات الإسلامية في جميع المجالات وعلى مختلف المستويات.

لقد كان ينبغي على النبي الأكرم صلى الله عليه وآله ايصال دعوته إلى جميع العالم وجميع مناطق المعمورة بشكل علني وصريح، في حين أنّ الأعداء كانوا يضعون العراقيل والموانع أمام حركته الرسالية، ومن هنا كان الوصول إلى هذه الغاية وتحقيق هذا الهدف الكبير غير ممكن بدون تشكيل نظام محكم وقوي.

لقد كان النبي الأكرم صلى الله عليه وآله يقوم بنفسه بتحكيم أصول ودعائم الحكومة الإسلامية وكان يأخذ على عاتقه جميع الأمور المهمّة التي يتولّاها أيّ قائد كبير، ومن هذا المنطلق كانت مسألة تنظيم الدساتير والعهود الكفيلة ببناء المجتمع الجديد تقف على رأس الأولويات في العملية السياسية.

كل ذلك يحكي عن الإدارة الحاسمة والدقيقة للنبي الأكرم صلى الله عليه وآله.

وصحيح أنّ جميع هذه الأمور كانت بأمر إلهيّ وناشئة من تعاليم الوحي، ولكن على أية حال فإنّ تنفيذ هذه الخطط على أساس دقيق من مبادىء الإدارة والقيادة كانت مؤثرة كثيراً في إنجاح هذا المشروع الإلهي.

***

الإدارة الدقيقة في جميع المراحل:

بعد وصول النبي الأكرم ﷺ إلى المدينة وقعت بعض الحوادث المهمّة التي انعكست فيها تلك الإدارة العظيمة للنبيّ، على سبيل المثال:

١ ـ إقامة العدالة الإسلامية من البداية

إنّ النبي الأكرم ﷺ منذ أن كان شاباً يافعاً كان يتميز بتدبير وحنكة خارقة للعادة، من ذلك نرى كيفية حلّه للاختلاف الذي وقع بين قبائل قريش على مسألة نصب «الحجر الأسود» بعد حادثة السيل المعروفة، وكان هذا الاختلاف يهدد بامتداد النزاع وسفك الدماء، فما كان من محمّد الشاب إلّا أن أمرهم بوضع الحجر الأسود في رداء، وكل زعيم قبيلة يمسك بطرف من أطراف هذا الرداء ويرفعونه إلى محل الحجر في الكعبة، ثم قام بنفسه برفع الحجر ووضعه في محلّه وأنهى ذلك النزاع والخصومة[١].

وبعد هجرته إلى المدينة كان من الممكن حدوث نزاع كبير من جراء بعض الحوادث البسيطة، ولكنّه ﷺ كان يعمل على نزع فتيل الاختلاف بأساليب دقيقة ويتحرك في عملية إزالة التوتّر بما أُوتي من تدبير وإدارة خارقة.

على سبيل المثال: عندما وصل النبي الأكرم ﷺ إلى المدينة واستقبله أهالي المدينة بحفاوة، وكان كل واحد منهم يأمل بأن يحلّ رسول الله ﷺ ضيفاً في بيته، ومن هنا كانت الحالة تنذر بحدوث اختلاف يعكر صفو ذلك اليوم البهي فيما لو رجّح النبي أحدهم على

---

١. انظر: سيرة ابن هشام، ج ١، ص ٢٠٩ و ٢١٠.

الآخرين وخاصّة مع وجود نزاع قديم بين قبائل المدينة، فما كان من النبي تجاه هذه الحالة إلّا أن قال لهم بالهام إلهي: «ناقَتي مأمورة»[1]. فاتركوها تجلس حيث تريد، وهكذا استمرت الناقة في مسيرها إلى أن وصلت إلى دار «أبي أيوب الأنصاري»، وأناخت عندها ودخل النبي الأكرمﷺ دار هذا الأنصاري وتمّ حلّ المسألة بدون أي نزاع أو كدر.

٢ ـ عقد المؤاخاة

كان المجتمع الإسلامي الصغير آنذاك يتكون من طائفتين: «المهاجرون» القادمون من مكّة المكرمة، و«الأنصار» وهم أهالي المدينة. وكانت هاتان الطائفتان تختلفان في الثقافة والآداب والتقاليد وما إلى ذلك، ولم يكن يجمعهما سوى الإسلام.

ومن هنا كان ينبغي على النبي الأكرمﷺ اتباع اسلوب دقيق في إدارة الأمور من خلال توحيد الدوافع وإزاحة كل ما من شأنه أن يثير الخلاف والاختلاف.

هنا أقدم النبي الأكرمﷺ على ابتكار عجيب وهو عقد «المؤاخاة» بين أفراد هاتين الطائفتين من المسلمين، فصحيح أنّ جميع المؤمنين إخوة ولكنّ هذا العقد بين كل واحد من المهاجرين مع واحد من الأنصار كان له تأثير عجيب في تحكيم وشائج الأُخوة وأواصر العلاقة بين أفراد المجتمع الجديد، ومن هذه الجهة إنحلت مشكلة أخرى وهي غربة المهاجرين في وطنهم الجديد، وكذلك رفع كل أشكال التمييز الفئوي من جهة أخرى بحيث أصبح جميع الأفراد وكأنّهم أعضاء أُسرة واحدة، بل إنّ هذه الأخوّة امتدّت إلى مسألة «التوارث» حيث كان أحد المهاجرين يرث من أخيه الأنصاري وبالعكس، وطبعاً كان ذلك قبل نزول آيات الإرث بين الأرحام.

٣ ـ المسجد مقرّ العبادة والسياسة

كان المجتمع الإسلامي الجديد يحتاج إلى مركز اجتماعي ومعنوي ليكون محوراً

---

١. انظر: سيرة ابن هشام، ج ٢، ص ١٤٠.

للنشاطات والحكم وتيسير الأمور، وكما تقدم سابقاً فإنّ النبي الأكرم صلى الله عليه وآله أقدم بأمر من الله تعالى على بناء مسجد في المدينة، وكما أشرنا آنفاً أنّ المسجد لم يكن مركزاً للعبادة فقط، بل مركزاً لجميع النشاطات والفعاليات الفكرية والثقافية والاجتماعية للمسلمين، وكان المركز الأساس للحكومة، والملفت أنّ مركز الحكومة هذا يختلف عن جميع مراكز الحكومة والسلطة في البلدان الأخرى التي يحكمها السلاطين والملوك ويسكنون في القصور والقلاع المحصنة، فكان هذا المركز الجديد للحكومة بسيطاً في هيئته بحيث لم يكن سوى أربعة جدران وارتفاع الجدار منها بطول قامة الإنسان، وهذا المركز مفروش بالرمال الناعمة وبدون سقف، وبعد ذلك عندما عملوا على إيجاد سقف ورواق للمسجد جاءوا بأعمدة من جذوع النخل، وكان السقف من سعف النخيل، واستمر هذا الحال بالمسجد إلى نهاية عمر النبي الأكرم صلى الله عليه وآله.

كان هذا أحد المشاريع المهمّة في إدارة النبي الأكرم صلى الله عليه وآله والذي تمّ انجازه بأمر إلهي، ولفت إليه أنظار جميع العرب في الجزيرة العربية وجعل قلوبهم تهفو إليه.

٤ ـ معاهدة عدم العدوان

وتحرك النبي الأكرم صلى الله عليه وآله على مستوى تحكيم دعائم المجتمع الإسلامي الجديد في المدينة بأن عقد معاهدات بين المسلمين والقبائل الأخرى الموجودة داخل المدينة من أجل ضمان عدم العدوان، ومادامت تلك القبائل وفية لهذه المعاهدة والميثاق فإنّ النبي الأكرم صلى الله عليه وآله بقي وفياً وملتزماً ببنود المعاهدة، وبهذا الطريق فتح المجال لتقدم ونمو المجتمع الإسلامي على جميع المستويات الفكرية والثقافية والاقتصادية، وكان لهذه المعاهدات دور مهم ومؤثر في تركيز حركة الدعوة الإسلامية في واقع الحياة والمجتمع.

٥ ـ اجتناب الحرب في عدّة جبهات

لقد سعى النبي الأكرم صلى الله عليه وآله إلى اجتناب التورط في حربين وعلى جبهتين في آن واحد،

لأنّ الأعداء إذا اتحدوا فيما بينهم لم يكن من السهل التغلب عليهم رغم أنّ الله تعالى ضمن في القرآن الكريم النصر والغلبة للإسلام: ﴿لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ﴾[1]، ولكنّ هذا الأمر يرتبط بشكل دقيق بالتدبير السليم والسياسة الحكيمة والإدارة الإلهيّة للنبي الأكرمﷺ.

ولذلك عندما عقد النبي الأكرمﷺ في أواخر السنة السادسة للهجرة وفي «الحديبية» معاهدة الصلح مع المشركين لمدّة عشر سنوات، توجه بعدها براحة بال إلى «خيبر» التي كانت تمثّل أحد المراكز الخطيرة للتآمر ضد الإسلام والمسلمين واستولى عليها بسهولة.

ومع كل ذلك، فعندما كان الأعداء يعقدون الهمّة للهجوم على الإسلام ويوحدون صفوفهم كما حدث ذلك في حركة «الأحزاب» لم يكن يخالج النبي الأكرمﷺ أي خوف من ذلك ولم تداخله أية وحشة من تكالب هؤلاء الأعداء وكثرتهم، بل كان مطمئناً إلى التأييد الإلهي وكان يتحرك في مواجهتهم والتصدي لهم بقوّة وعزم شديد حتى كتب له النصر والغلبة.

٦ ـ إرسال الكتب لزعماء البلدان الكبيرة

عندما استقرت دعائم المجتمع الجديد والحكومة الإسلامية في المدينة وأطرافها وزالت عناصر التشويش والقلق من قِبل القبائل العربية في أنحاء جزيرة العرب، رغم أنّ مكّة لازالت بيد المشركين ولكنّ فتحها بات أمراً محتوماً، تحرك النبي الأكرمﷺ لمدّ دعوته إلى خارج حدود الجزيرة العربية وعرض الدين الجديد لكافة مناطق المعمورة، وهكذا أزاح توهم أنّ الإسلام دين قومي وعنصري أو أنّه متعلق بمنطقة جغرافية معينة.

وفي هذا المجال أرسل النبي الأكرمﷺ رسُله وكُتبه إلى زعماء وملوك البلدان والامبراطوريات في ذلك العصر، وقد حمل هذه الكُتب سُفراء النبي الأكرمﷺ الذين كانوا يعيشون في منتهى البساطة وبعيداً عن أيّة مظاهر سلطوية.

وقد نقل المؤرخون المسلمون ما ورد في هذه الكتب السياسية للنبي الأكرمﷺ في

---

١. سورة الفتح، الآية ٢٨.

كُتبهم وذكر البعض أنّ عدد هذه الكُتب بلغ ١٨٦ كتاباً وقد رتبه بشكل موضوعي في كتابه[١].

٧ ـ عقد البيعة وبعث روح جديدة في اللحظات الحرجة

بالرغم من أنّ اعتناق الإسلام والاعتقاد بالقرآن الكريم والشهادة برسالة النبي الأكرمﷺ تساوق الاعلان عن الإلتزام الكامل بالطاعة للنبي والوفاء له، ولكن في ذات الوقت عندما كانت الأمور تتأزم وتصل إلى مواقع خطيرة وحساسة، كان النبيﷺ يدعو المسلمين لتجديد البيعة، بهذه الطريقة كان ينفخ فيهم روحاً جديدة في عملية الالتزام الديني والأخلاقي والحركة في خط الرسالة والمسؤولية.

وكما رأينا في حادثة «صلح الحديبية» أنّ النبي الأكرمﷺ توجه إلى بيت الله الحرام مع ١٤٠٠ نفراً من المسلمين بدون أن يأخذوا معهم أسلحة وأدوات الحرب، وكانوا قد أحرموا للعمرة، ولما وصلوا إلى عدّة فراسخ من مكة «منطقة الحديبية»[٢] تصدى لهم زعماء قريش ومنعوهم من دخول مكّة، وهنا بدأ تبادل الرسل بين النبي وقريش، وفي أحد المرات قامت قريش باعتقال رسول النبي الأكرمﷺ ولم تمض سوى فترة وجيزة حتى شاع خبر قتله بين المسلمين.

فهنا قال رسول اللهﷺ: **«لا أبرح مكاني حتى أُقاتل عدوّي»**[٣].

وهكذا بيّن رسول اللهﷺ صلابته واستعداده لقتال المشركين في حين أنّه لم يكن قد تهيأ له.

ثم جاء رسول اللهﷺ إلى شجرة فاستند إليها وبايعه المسلمون على أن يقاتلوا المشركين ولا يفرّوا.

---

١. انظر: إلى كتاب «الوثائق السياسية» تأليف البرفسور محمد بن حميد الله، استاذ جامعة باريس؛ و«مدينة البلاغة» تأليف المرحوم الحاج الشيخ موسى الزنجاني؛ و«مكاتيب الرسول».

٢. انظر: سيرة ابن هشام، ج ٢، ص ٣٢٤ وما بعدها.

٣. تفسير مجمع البيان، سورة الفتح.

وهكذا نرى أنّ رسول الله ﷺ بهذا العمل أكّد على عزم المسلمين على قتال الأعداء الذين سحقوا جميع القيم والمعايير الإنسانية، وعمل على تقوية معنويات أصحابه.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، أثر عزمه الراسخ في معنويات المشركين وخلف فيهم هزّة ورهبة، إنّ المسلمين كانوا قلّة ولم يكن لهم سلاح إلّا السيف والذي كان يعتبر في عرف العربي آنذاك من جملة وسائل السفر، وهم بعيدون عن بيوتهم بمسافة شاسعة، في حين أنّهم يواجهون قوّة عظيمة وهي قوّة قريش وأهالي مكة.

ومن هنا شعر زعماء قريش بالخوف، وتقدموا بطلب عقد معاهدة وهدنة مع النبي الأكرم ﷺ والمسلمين، فما كان من النبي الأكرم ﷺ إلّا أن قَبِل ذلك لأنّ تراجع المشركين في هذا الموقف يتضمن مصالح كثيرة تترتب على مثل المعاهدة على المدى القريب والبعيد، وأمضى معهم معاهدة «صلح الحديبية» ورجع المسلمون إلى المدينة منتصرين، وسمّيت هذه البيعة بـ«بيعة الشجرة» أو«بيعة الرضوان»[1] والتي ورد ذكرها في القرآن الكريم (الآية ١٨ من سورة الفتح).

إنّ إدارة نبي الإسلام ﷺ كانت أُعجوبة في الحرب وفي السلم على حدّ سواء.

٨ ـ النظرة الصائبة للنبي ﷺ في الحرب

إنّ النبي الأكرم ﷺ كان يمتلك تلك القدرة العجيبة في توحيد جميع القبائل العربية والشعوب الأخرى تحت راية الإسلام ولأول مرّة في تاريخ العرب، بحيث صاروا أُمّة واحدة، وهذا العمل العظيم أنجزه النبي الأكرم ﷺ في مدّة ٢٣ سنة حيث حرر جميع مناطق جزيرة العرب وطهّرها من العناصر الغريبة وأقام أركان العدالة الاجتماعية في كافة مناطق الجزيرة.

وذكر المؤرخون أنّ نبي الإسلام ﷺ قد اشترك في العشرات من الغزوات والحروب المختلفة «الغزوة»، هي الحرب التي اشترك النبي ﷺ فيها، و«السرية» الحرب التي لم

---

١. سيرة ابن هشام، ج ٣، ص ٣٣٠.

يشترك فيها النبي، وقد اشترك النبي في حياته بـ ٢٧ غزوة[١]، وحقق انتصارات عظيمة في هذه الحروب والغزوات ممّا يدلّ على حنكته العسكرية وقيادته الفذة.

وللأسف أنّ أيّاً من المؤرخين لم يتمكن من بيان الآفاق الاستراتيجية لغزوات النبي الأكرمﷺ وأعماله العسكرية، ولذلك بقيت تلك الأعمال في زاوية التعتيم ولم يتم دراستها وبحث تفاصيلها من الناحية الفنية والعسكرية.

لقد أوجد النبي الأكرمﷺ أفضل جيش ايديولوجي في تاريخ البشرية، يقول القرآن الكريم:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا لَقِيتُمُ الَّذِينَ كَفَرُوا زَحْفاً فَلَا تُوَلُّوهُمُ الْأَدْبَارَ * وَمَنْ يُوَلِّهِمْ يَوْمَئِذٍ دُبُرَهُ إِلَّا مُتَحَرِّفاً لِقِتَالٍ أَوْ مُتَحَيِّزاً إِلَى فِئَةٍ فَقَدْ بَاءَ بِغَضَبٍ مِنَ اللهِ وَمَأْوَاهُ جَهَنَّمُ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ﴾[٢].

وقد ذكر بعض المختصين في الأمور العسكرية والنظامية الذين بحثوا في العمليات العسكرية والأعمال السياسية لنبي الإسلامﷺ أنّ هذا النبي كان يمتلك رؤية دقيقة ونظرة ثاقبة في العمليات العسكرية وفي إدارة المعركة ولم يكن له نظير حتى في أساليب القتال أيضاً، ولو نظرنا إلى الواقع الصعب والتحديات الكبيرة التي كان نبي الإسلامﷺ يعيشها في تلك الفترة مع قلّة الوسائل المادية بالقياس إلىٰ ما يمتلكه الأعداء من العدّة والعدد، فسوف نعرف جيداً عظمة أعماله وما حقّقه للمسلمين وللبشرية من انجازات عظيمة في واقع الحياة.

على سبيل المثال: يذكر أحد قادة العرب العسكريين في كتابه عن الأساليب التي استخدمها النبي الأكرمﷺ في غزواته وحروبه ويقول:

«إنّ النبي الأكرمﷺ كان يستخدم في غزواته أساليب الحرب النفسية بشكل دقيق حتى أنّه قال: (لقد انتصرت بالرعب) وكان للحرب النفسية دور أساسي في تحقيق النصر

---

١. قال المسعودي: إنّ رسول اللهﷺ قاد بنفسه ٢٦ غزوة، ولكن اعتبر ابن اسحاق ذلك ٢٧ غزوة، انظر: (سيرة النبي، ج ٤، ص ٢٨٠ ـ ٢٨١؛ مروج الذهب، ج ٢، ص ٢٨٧ ـ ٢٨٨).

٢. سورة الأنفال، الآية ١٥ و ١٦.

على قريش في فتح مكة من دون استخدام السلاح وبدون سفك الدماء، وهذا أقوى شاهد على حنكة النبي في استخدامه للأساليب المتنوعة في قتال الأعداء»[1].

* * *

وخلاصة الكلام، إنّ الأساليب والمناهج الدقيقة والمحسوبة التي كان يستخدمها النبي الأكرمﷺ في حياته السياسية والاجتماعية مع ما يمتلك من شهامة وشجاعة وحسم للأمور، كلها تحكي عن «الإدارة الفائقة والقيادة الحازمة» لنبي الإسلامﷺ.

وسيأتي إن شاء الله في البحوث اللاحقة بيان نقاط كثيرة من هذا القبيل، ولكننا حالياً نكتفي فقط ببيان هذه الحقيقة، وهي أنّ المسلمين يملكون أحد أغنى المنابع والمصادر لدراسة المسائل التي تتصل بـ«الإدارة» و«القيادة» من خلال البحث والتنقيب في مطاوي تاريخ حياة النبي الأكرمﷺ وسيرة أمير المؤمنين الإمام عليعليه السلام في جميع أبعادها وتفاصيلها ممّا يستلهم منه جميع المدراء والقادة في المجتمع الإسلامي.

ولا بأس بالإشارة إلى هذه النقطة، وهي أنّ المدراء والقادة في النظام الإسلامي يعتبرون من جهة نوّاب ووكلاء الأُمّة الإسلامية، ومن جهة أُخرى اليد اليمنى لولاية الفقيه، وطبعاً يجب أن يتحلىٰ كل واحد منهم بتلك الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الإسلامي الكبير، أي: «أن يكون متسماً بالتقوى وعالماً بأمور زمانه، وشجاعاً ومدبراً» وهذه الصفات لا يمكن التحلي بها إلّا من خلال الاستلهام من سيرة النبي الأكرمﷺ والأولياء العظام.

* * *

١. پیامبر وآئين (بالفارسية)، ص ٥١٥ و ٥١٦.

٣

المسؤوليّات والوظائف العشر في المدير والقائد

قبل أن نبيّن الشروط العملية والأخلاقية التي لابدّ من توفرها في المدير اللائق، يجب بيان أبعاد وظائفه ومسؤولياته، لأنّ الشروط تدور دائماً حول محور «الوظـائف» وبـدون معرفة أبعاد وظيفة المدير والقائد لا يمكن معرفة الشروط اللازمة لإحراز ذلك المقام.

وبشكل عام يمكن القول بوجود عشر وظائف أساسية للمدير:

١ ـ اتخاذ القرار.

٢ ـ البرمجة والتخطيط.

٣ ـ التنظيم.

٤ ـ إيجاد الانضباط والتنسيق.

٥ ـ إيجاد المحرك والدافع.

٦ ـ التفكير بالحل للمشاكل والحوادث غير المتوقعة.

٧ ـ تقييم ودراسة عوامل النجاح والإخفاق.

٨ ـ جمع المعلومات والإحصائيات.

٩ ـ جذب العناصر الصالحة.

١٠ ـ عنصر التشويق والتوبيخ.

***

١ ـ اتخاذ القرار

يجب على المدير قبل كل شيء، ومن أجل أداء المهام والوظائف الملقاة على عاتقه، أن يضع القرارات التي ينبغي العمل بها لتساعده على تحقيق هدفه والوصول إلى مقصوده ولذلك ينبغي له الاستعانة بما يلي:

أ) المعلومات والتجارب السابقة

في هذا القسم ينبغي دراسة ما اختزن في الذهن من اطروحات علمية وما اكتسبه الإنسان من خلال العمل والتجربة بشكل دقيق، وإعادة النظر فيه وغربلته ولا ينبغي نسيان موارد الإخفاق والفشل التي تعرض لها الإنسان في حركة الحياة والواقع، ولا ينبغي الإصرار على تجربة المجرَّب مرّة ثانية وسلوك الطريق الذي ثبت بالتجربة بطلانه وسلبيته، وكما ورد في الحديث الشريف: «إنّ المُؤمِنَ لا يُلدَغُ مِنْ جُحرٍ مَرَّتَين»[1].

وهنا نلفت النظر إلى هذه النقطة المهمّة وهي أنّ العلوم الكلاسيكية في مجال الإدارة مهما كانت عميقة وواسعة فإنّها لا تحلّ محلّ التجربة والممارسة، بل إنّما تكون ذات قيمة فيما لو وضعت على محك التجربة والاختبار، وأثبتت نجاحها.

وحالياً نرى الكثير من الشباب الأذكياء مشغولين في جبهات القتال والجهاد ويكتسبون الكثير من الخبرات العملية التي قد تفوق الكثير من العلوم العسكرية الكلاسيكية المعروفة في العالم، وهم من ناحية عملية أفضل وأقدر بكثير من القيادات العسكرية في الجيوش النظامية في بلدان العالم، ولا يختص هذا الأمر بالحقل النظامي والعسكري بل يمتد هذا الأصل إلى كافة الحقول والشؤون.

يقول أمير المؤمنين عليه السلام في هذا الصدد: «وَفِي التَّجارِبِ عِلمٌ مُستَأنَفٌ»[2].

***

١. سيرة ابن هشام، ج ٣، ص ١١١.
٢. تحف العقول، ص ٩٦.

ب) الاستعانة بالمشورة

وأفضل كلام في هذا المجال هو ما ورد عن أمير المؤمنين عليه السلام أنّه قال: «لا ظَهيرَ كَالمُشاوَرَةِ»[١]. ومن هذا المنطلق يستطيع الإنسان اكتساب جميع الرؤى والتجارب والأفكار لدى الآخرين من خلال المشورة.

ومضافاً إلى الأمر القرآني الصريح في ضرورةالمشورة الواردة في آيتين من سورة (آل عمران) وسورة (الشورى) حيث دعا القرآن جميع المسلمين إلى التشاور والتباحث فيما يهمهم من الأمور، فإنّ سيرة النبي الأكرم صلى الله عليه وآله الشخصية وكذلك سيرة أئمة الهدى عليهم السلام تشير إلى أنّ الإنسان حتى لو كان يمتلك العلوم الإلهيّة والمعارف الربانية ﴿وَعَلَّمَكَ مَالَم تكن تَعلمُ...﴾[٢]، وكان على اتصال بمنهل الوحي الفياض، فإنّه لا يتحرك في أموره المهمّة بدون الاستعانة بالتشاور مع أصحابه وأتباعه، بل أحياناً تكون نتيجة المشورة مخالفة لرأي النبي الأكرم صلى الله عليه وآله، إلاّ أنّه كان يترك رأيه جانباً ويعمل بالمشورة ليكون قدوة و«أُسوة» في كل عصر وزمان.

وقد ذكر المؤرخون في غزوة «أُحد» أنّ النبي الأكرم صلى الله عليه وآله كان يرى عدم خروج المسلمين من المدينة، ولكنّ أكثر أصحابه أيّدوا الرأي القائل بالخروج من المدينة والتوجه إلى جبل أُحد. وقد أثبتت الحوادث اللاحقة أنّ هذا الرأي لم يكن مصيباً وقد ترتب عليه خسارة كبيرة، إلاّ أنّ هذه الخسارة كانت مقبولة من أجل تثبيت دعائم المشورة بين المسلمين، والنبي الأكرم صلى الله عليه وآله نفسه صرّح بهذا المعنى وقال: «أَما إنّ اللهَ وَرَسُولَهُ لَغنيّان عَنها وَلَكن جَعَلَها اللهُ رَحمَةً لأُمّتِي فَمَنْ إستَشارَ مِنهُم لَمْ يُعْدَمْ رُشداً وَمَنْ تَرَكَها لَمْ يُعْدَمْ غَيّاً»[٣].

وعلى ضوء ذلك فعندما يكون النبي الأكرم صلى الله عليه وآله ملتزماً بالمشورة مع أصحابه وأمّته وهو غني عنها، فبطريق أولى يكون أتباعه ملزمين بالتشاور فيما بينهم.

---

١. نهج البلاغة، الكلمات القصار، ٥٤.

٢. سورة النساء، الآية ١١٣.

٣. تفسير الدرالمنثور، ج ٢، ص ٩٠.

ولكن مع كل الأهميّة لمقولة التشاور لابدّ من الالتفات بدقّة إلى شروط المشورة والمشاور، لأنّه لا يمكن اتخاذ أي شخص بعنوان مشاور وخاصّة في الأعمال المهمّة والقضايا الحساسة، فلابدّ من توفر شروط معينة في الشخص المشاور، وإلّا فالتشاور مع الأشخاص الفاقدين لهذه الشروط ربّما ينتج نتائج عكسية ويدفع بالشخص إلى هوة الضلالة ويزيد المشكلة تعقيداً.

يقول الإمام الصادق عليه السلام في هذا الصدد:

«إنّ المَشورَة لا تَكُونُ إلّا بِحُدُودِها، فَمَنْ عَرَفها بِحُدُودِها، وإلّا كَانَتْ مَضَرَّتُها عَلىٰ المُستَشِير أكثَرَ مِنْ مَنفعَتِها لَهُ:

فَأَوَّلُها: أنْ يَكُونَ الّذي يُشاوِرُهُ عاقِلاً.

وَالثّانِيةُ: أنْ يَكُونَ حُرّاً مُتَديِّناً.

وَالثّالِثَةُ: أنْ يَكُونَ صَديقاً مُؤاخياً.

وَالرّابِعَةُ: أنْ تُطلِعَهُ عَلىٰ سِرِّكَ فَيَكُونَ عِلْمُهُ بِهِ كَعِلمِكَ بِنَفسِكَ، ثُمَّ يَستُرَ ذَلِكَ وَيَكتُمَهُ، فَإنَّهُ إذا كَانَ عاقِلاً، انتَفعتْ بِمَشورَتِه، وإذا كَانَ حُرّاً مُتَديِّناً جَهَدَ نَفسَهُ فِي النَّصِيحةِ لَكَ، وإذا كَانَ صَدِيقاً مُؤاخياً كَتَمَ سِرَّكَ إذا أطْلَعْتَهُ عَلَيهِ، وإذا أطْلَعْتَهُ عَلىٰ سِرِّكَ فَكَانَ عِلمُهُ بِهِ كَعِلمِكَ بِهِ تَمَّتِ المَشورَةُ»[١].

ولهذا السبب نرى أنّ إمام العارفين وأميرالمؤمنين علي عليه السلام منع «مالك الأشتر» في عهده التاريخي من التشاور مع عدّة أشخاص وفئات:

«وَلاَ تُدْخِلَنَّ فِي مَشْورَتِكَ بَخِيلاً يَعْدِلُ بِكَ عَنِ ٱلْفَضْلِ وَيَعِدُكَ ٱلْفَقْرَ، وَلاَ جَبَاناً يُضْعِفُكَ عَنِ ٱلْأُمُورِ، وَلاَ حَرِيصاً يُزَيِّنُ لَكَ ٱلشَّرَهَ بِالْجَوْرِ، فَإِنَّ ٱلْبُخْلَ وَٱلْجُبْنَ وَٱلْحِرْصَ غَرَائِزُ شَتَّى يَجْمَعُهَا سُوءُ ٱلظَّنِّ بِاللهِ»[٢].

ويشير الإمام الصادق عليه السلام إلى أربعة شروط أخرى في المشاور كما في الرواية

---

١. وسائل الشيعة، ج ٢، ص ١٠٨.

٢. نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

الشريفة حيث يقول:

«وَلا تُشِرْ عَلَىٰ مُسْتَبِدٍّ بِـرأيِـهِ، وَلا عَـلَىٰ وَغْـدٍ، وَلا عَـلىٰ مُـتَلَوِّنٍ، وَلا عَـلىٰ لَجُوجٍ...»[١].

وكذلك لا ينبغي أن يكون المشاور كذّاباً، فقد ورد عن الإمام أمير المـؤمنين عليه السلام أنّـه قال:

«وَلا تَسْتَشِرِ الكَذّابَ، فَإنَّهُ كَالسَّرابِ يُقرِّبُ عَلَيكَ البَعيدَ وَيُبعِّدُ عَلَيكَ القَريبَ»[٢].

وعلى ضوء ذلك فإنّ المشاور ينبغي أن يتمّ اختياره من بين الأشخاص الذين يتوفر فيهم الوعي، الشجاعة، الإيمان، المعرفة ببواطن الأمور.

خطر الاستبداد:

إنّ أخطر منزلق يواجه «المدراء» و«القادة العسكريين» هو الاستبداد بـالرأي وعـدم الإحساس بالحاجة إلى رأي الآخرين والتشاور معهم، كما ورد في الحديث الشريف عـن أمير المؤمنين عليه السلام حيث قال:

«مَنِ اَسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ، وَمَنْ شَاوَرَ اَلرِّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُقُولِهَا»[٣].

وقال أمير المؤمنين علي عليه السلام:

«... وَاَلْاِسْتِشَارَةُ عَيْنُ اَلْهِدَايَةِ. وَقَدْ خَاطَرَ مَنِ اَسْتَغْنَى بِرَأْيِهِ..»[٤].

ولابدّ من الالتفات إلى هذه النقطة بدقّة، وهي أنّه بعد التشاور مع الأشخاص من أهـل الوعي والمعرفة والاستفادة من أفكار وآراء «العلماء والخبراء»، لا يـنبغي حـينئذٍ التـردد في اتخاذ القرار وتأخير الأمور أكثر من اللازم، فربّما تفوت الفرصة ولا تـؤدي المشـورة ثمرتها حينئذٍ، لأنّ العزم والحسم في اتخاذ القرار يعدّ من أهم أسرار النجاح والتوفيق فـي

---

١. الحياة، ج ١، ص ١٩٣.

٢. غرر الحكم للآمدي، ج ٦، ص ٣١٠.

٣. نهج البلاغة، الكلمات القصار، ١٦١.

٤. المصدر السابق، ٢٠٢.

حركة الإنسان، وما أروع قول القرآن الكريم بعد أن أمر النبي الأكرمﷺ بالمشورة:

﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾[1].

المشورة، وظيفة أخلاقية أم إلزامية؟

ومن المسائل المهمّة المطروحة على بساط البحث في مسألة الشورى هي: هل أنّ هذا الأمر القرآني مجرّد دستور أخلاقي بحيث لا يترتب عليه محذور في تركه، فحتى لو أقدم الشخص على التشاور ثم خالف المشورة فسوف لا يترتب عليه شيء سوى أنّه ترك الأولى، أو يقال بأنّ التشاور هنا يتسم بجهة إلزامية وأنّ مخالفته ستكون معصية؟

وفي مقام الجواب عن هذا السؤال ينبغي الالتفات إلى هذه النقطة، وهي أنّ موارد المشورة ثلاثة:

١ ـ أن تكون المسألة مرتبطة بالحياة الشخصية للإنسان نفسه بحيث لا يترتب على صلاحها أو فسادها أثر مهم في واقع الحياة والمجتمع.

٢ ـ وأحياناً أخرى تتصل المسألة بالأمور الاجتماعية والمراكز الحساسة في المجتمع، ولكن هذه المسألة قد تكون واضحة للجميع بحيث يدركها كل مدير أو قائد في الجيش ولها أُفق جلي وأبعاد واضحة المعالم.

٣ ـ أن تكون المسألة حساسة ومعقّدة وتكون مؤثرة في مصير عامة الأفراد أو على الأقل في مصير طائفة من المجتمع.

وفي الصورة الأولى والثانية من الممكن أن يقال بأنّ قبول نتيجة المشورة غير إلزامي للشخص وهو مجرّد دستور أخلاقي، ولكن ممّا لا شك فيه أن القسم الثالث من هذه الأقسام الثلاثة، إلزامي سواء في أصل المشاورة «إذا توفر المشاور» وكذلك في نتيجة المشاورة، لأنّه يجب على المدراء والقادة امتثال الوظيفة الملقاة على عاتقهم بوصفها أمانة إلهيّة، وعدم الاقدام على المشورة في هذه المسائل المهمّة يعتبر نوعاً من الخيانة

---

١. سورة آل عمران، الآية ١٥٩.

لمصالح المسلمين، وبعبارة أخرى أنّه من وجهة نظر الفقه الإسلامي أنّ هؤلاء الأُمناء يجب أن يلحظوا «غبطة» المسلمين وما هو أصلح للأُمّة، ولا ينبغي مع وجود الأصلح التوجه إلى «الصالح» أو مع وجود «الصالح» لا ينبغي التوجه إلى «غير الصالح»، ولا شك أنّ التشاور والعمل بالمشورة يجب أن يكون مع رعاية «الغبطة» أكثر.

وهذا هو ما ذكره أميرالمؤمنين الإمام علي عليه السلام في قولته المشهورة لأحد عمّاله:

«وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ وَلٰكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ...»[1].

وقال رسول الله صلى الله عليه وآله مخاطباً أبا ذر:

«إنّها أمانَةٌ وَإنّها يَومَ الْقِيَامَةِ خِزيٌ وَنَدامَةٌ إلّا مَنْ أَخَذَها بِحَقِّها وَأدّى الّذي عَليهِ فِيها»[2].

وهناك مورد رابع قد يواجهه المدير أو القائد ولا يملك في ذلك المورد والموضوع معرفة كافية وتخصصاً وافياً، ففي مثل هذا المورد لا طريق أمامه سوى التشاور والاستفادة من آراء المتخصصين في هذا الشأن، وطبعاً يجب عليه الإقدام على اكتساب آراء «أهل الخبرة المتدينين الواعين» وإلّا فهو آثم ويرتكب خيانة للمسلمين.

ومن هنا يجب على المدير أحياناً التشاور مع عدّة فئات في أمور مختلفة ليضمن سلامة عمله ومشروعه، وعدم تشكيل مجالس الشورى هذه أو عدم الاهتمام بنتائج المشورة، يعدّ أحياناً خيانة.

يقول مولى المتقين الإمام علي عليه السلام:

«فَإِنَّ مَعْصِيَةَ النَّاصِحِ الشَّفِيقِ الْعَالِمِ الْمجَرَّبِ تُورِثُ اَلْحَسرَةَ، وَتُعْقِبُ النَّدَامَةَ»[3].

وقد ورد في المصادر التاريخية أنّ المسلمين عندما حاصروا مدينة «الطائف» بقوا خارج أسوار هذه المدينة مدّة ٢٠ يوماً تقريباً ولم يتمكنوا من فتح هذه الأسوار المحصّنة، فما كان من النبي الأكرم صلى الله عليه وآله إلّا أن دعا أصحابه للتشاور معهم.

---

١. نهج البلاغة، الرسالة ٥.

٢. صحيح مسلم، ج ٢، ص ١٢٤، طبعة بيروت.

٣. نهج البلاغة، الخطبة ٣٥.

وهنا قدّم «سلمان الفارسي» اقتراحاً في هذه المعركة، وقد لقي هذا الاقتراح قبولاً لدى النبي الأكرمﷺ قال سلمان:

«يجب استخدام المنجنيق لهدم هذه الأسوار وتدميرها»

ثم إنّ سلمان صنع لهم منجنيقاً وربط هذا المنجنيق بدبابتين، (والتي هي بمثابة دبابة صغيرة في هذا العصر تملك قدرة تدميرية كبيرة) وتمّ للمسلمين فتح تلك القلعة[١].

يقول «زيني دحلان» في كتابه عن السيرة النبوية: لقد استمر حصار الطائف ثمانية عشر يوماً حتى نصبوا المنجنيق، ويعتبر هذا أول منجنيق استخدم في الإسلام، وكان استخدام المنجنيق بتوصية من سلمان الفارسي[٢].

أضرار وسلبيات الشورى:

أحياناً يؤدي الالتزام بأصل الشورى إلى تأخير في انجاز المشروع واضعاف عنصر الحسم لدى القائد، وأحياناً تتبخر الفرص الذهبية بسبب اللجوء إلى المشورة، وبالتالي تكون النتيجة سلبية للمشورة، ولهذا نرى أحياناً أنّ بعض المدراء والقادة العسكريين لا يرغبون بهذا الأصل ويتحركون في عملهم بعيداً عن التشاور مع الآخرين، ولكن إذا قارنا الخسائر الناشئة من المشورة من الخسائر الناشئة من الاستبداد والتسرع والعمل بالرأي الشخصي فسوف نرى أنّ الأُولى أقل بكثير من الثانية، وأنّ الاعتماد على الرأي الشخصي يفضي إلى نتائج وخيمة وعواقب خطيرة.

غاية الأمر لابدّ من السعي إلى ضمّ روح «المشاورة» إلى أصل «السرعة والحسم» والالتزام بهذين الأمرين سوية لكي نحضى بمجتمع فاعل ومتحرك ونضمن بقاء الحيوية في حركة الحياة ونقلل مهما أمكن من الخسائر والسلبيات.

***

١. السيرة الحلبية، ج ٣، ص ١٣٤.
٢. السيرة النبوية، مفتي مكة أحمد دحلان.

اتخاذ القرار في الروايات الإسلامية:

تتحرك الأحاديث الشريفة الواردة في المصادر الروائية المعروفة عن رسول الله ﷺ لتتحدث عن العلاقة بين «العمل» ومسألة «اتخاذ القرار»، فقد ورد في الحديث الشريف: «إِنَّما الأعمالُ بالنِيّاتِ»[1]. و«لا عَمَلَ إلّا بِنِيَّة»[2]، وهذه من الأحاديث الشريفة المشهورة في هذا المجال.

ولكن ورد التأكيد في الروايات الإسلامية أكثر على مسألة إخلاص النيّة وطهارة القلب، بل إنّ المدير الإسلامي يجب أن يفسّر قبل كل شيء بصفاء نيّته ونقاء غرضه من ذلك العمل ويبعد عن نفسه أي شكل من أشكال التلوث بالرغبات الشخصية والنوازع الدنيوية فيأتي بالعمل خالصاً ومخلصاً، وفي هذا المجال ورد في الحديث النبوي الشريف أنّ رسول الله قال:

«لِكُلِّ امرِىءٍ مَا نَوىٰ، فَمَنْ غَزا ابتِغاءَ مَا عِندَ اللهِ فَقَدْ وَقَعَ أَجرُهُ عَلَىٰ اللهِ عَزَّ وَجَلَّ، وَمَنْ غَزا يُرِيدُ عَرَضَ الدُّنيا أو نَوىٰ عِقالاً، لَمْ يَكُنْ لَهُ إلّا مَا نَوىٰ»[3]

وهنا نرى بوضوح أنّ الإسلام يهتم غاية الاهتمام بمسألة خلوص النيّة، وسوف نتطرق إلى هذا الموضوع أكثر في فصل «الدوافع»، وهنا نكتفي بالقول: إنّ المفاهيم الإسلامية تقرر وجود رابطة أكيدة بين النجاح والتوفيق من جهة، وبين إخلاص النيّة من جهة أخرى.

آفات اتخاذ القرار:

يجب على المدير اجتناب كل ما يعرّض عملية اتخاذ القرار للخطر والاهتزاز، من قبيل:

١ ـ حالة للتردد وعدم الثبات على رأي.

٢ ـ الاحتياط أكثر من اللازم.

---

١. وسائل الشيعة، ج ١، ص ٣٣.

٢. المصدر السابق، ص ٣٢.

٣. المصدر السابق، ص ٣٤.

٣ ـ الوسواس في مواجهة المسائل المختلفة.

٤ ـ التسويف.

٥ ـ الخوف والقلق من مواجهة المسائل المهمّة والحوادث الكبيرة والشعور بـالخوف في مقابلها.

٦ ـ الاضطراب والهلع في مقابل الحوادث غير المتوقعة.

وخلاصة الكلام، إنّ حالة عدم الاعتماد على النفس تعتبر من أهم الموانع التي تـعيق اتخاذ القرار لانجاز الأعمال المهمّة، وأحياناً يكون المانع من اتخاذ القرار هو الخوف من الاخفاق والفشل، في حين أنّ من الأصول المهمّة التي ينبغي على المدراء الالتفات إليها، هو أننا مع عدم اطلاعنا على المستقبل والحوادث الاحتمالية لا يمكننا أن نصل إلى نقطة اليقين بالنجاة في أي عمل من الأعمال، وبالتالي لا يمكننا القيام بأي عمل، وهذا الانتظار «للحصول على اليقين» يعيق أحياناً المساعي المفيدة والمؤثرة والمنتجة.

وما هو ضروري للمدراء والقـادة أن يأخـذوا بـعنصر «الاحـتياط» مـع «الشـجاعة» ويقرنوا الدقّة مع الجرأة، ويتعاملوا مع المسائل المتوقعة من موقع اتخاذ الدقّة والاحتياط، ومع المسائل غير المتوقعة من موقع الشجاعة والجرأة، وكما يقول الإمـام البـاقر عليه السلام فـي كلام رائع في هذا المجال:

«صَلاحُ جَمِيعِ المَعَايش والتَّعاشُرِ مِلْءُ مِكيالٍ ثُلثاهُ فِطنَةٌ وَثلثُهُ تَغافُل»[1].

ولكن لا ينبغي تجاهل هذه الحقيقة، وهي أنّ القسـم الأعـظم مـن صـلاح المـعايش يكمن في الفطنة التي تمثّل القاعدة الأساسية لجميع أشكال التـخطيط والتـدبير رغـم أنّ مسألة «التغافل» لها سهم وافر في هذا المجال.

٢ ـ البرمجة والتخطيط

بعدما تبيّنت «كليات المسائل» للمدير في جلسة الشورى ووصل الأمر إلى مـرحـلة

---

١. سفينة البحار، ج ٢، ص ٣٢٣.

اتخاذ القرار، تبدأ مرحلة التنفيذ والممارسة الميدانية، وهي مرحلة الحاجة إلى التـخطيط، فالمدير الجيد والناجح هو الشخص الذي يتمتع بـقدرة وافـرة عـلى «التـخطيط» حـيث يستوحي مقومات هذه المرحلة من تجاربه الشخصية وتجارب الآخرين وأهـل الخـبرة، وعلى أيّة حال، فبدون عملية التـخطيط «لا يـنبغي» و«لا يـمكن» الدخـول إلى مـيدان الممارسة والعمل.

غاية الأمر قد يحتاج التحقيق أحياناً إلى «مدّة قـصيرة»، وأحـياناً أخـرى إلى «مـدّة طويلة»، وثالثة لكلا لأمرين، وصحيح أنّه ينبغي تنظيم مراحل التخطيط مـن البـدايـة إلى النهاية، ولكن أحياناً لا يكون تنظيم هذه المراحل ممكناً عملاً، لأنّ طبيعة بعض المسائل تفرض بعض الابهام والغموض فيما يتصل بالأمور المستقبلية. وفي هذا الموقع لا يـنبغي التوقف لحظة واحدة ولا حلّ هذه المسألة إلّا بـ«التخطيط المقطعي»، فينبغي للوصول إلى الهدف وتحقيق المطلوب النظر إلى مراحل المشروع المختلفة وتنظيم الأمـور عـلى هـذا الأساس والتخطيط لكل مرحلة على حدة.

إنّ أهميّة التخطيط تمتد إلى الأعمال البسيطة أيضاً، فحتى بالنسبة للأعمال التي تبدو تافهة وبسيطة، لابدّ أن تقترن بالتخطيط، لأنّ مسألة «التنظيم» التي تعتبر مرحـلة لاحـقة، لا تتحقق بدون انجاز المرحلة السابقة، وهي مرحلة التخطيط والبـرمجة، وبـدون عـملية التنظيم فإنّ الوصول إلى الهدف لا يكون ميسوراً.

ومن الضروري توفر بعض الشروط في مسألة التخطيط، وهي كالتالي:

أ) يجب أن يخضع التخطيط إلى برنامج دقيق لايسوده الغموض من ناحية الكم والكيف.

ب) يجب أن تخلو عملية التخطيط من أي إبهام وتعميم لا يتناول التفاصيل بل ينبغي أن تلاحظ فيه الجهة العملية والموضوعية.

ج) ينبغي في التخطيط حساب القوى البشرية اللازمة لذلك العمل وحساب النـفقات والأدوات والوسائل مورد الحاجة بشكل دقيق، وينبغي أخذ العدّة اللازمة لكل مرحلة.

د) ينبغي في التخطيط الأخذ بنظر الاعتبار عنصر الوقت، بحيث لا يكون هناك إتلاف

للوقت ولا يكون حجم المشروع أكثر من المدّة المحددة له.

هـ) ينبغي في التخطيط الأخذ بنظر الحسبان الحوادث غير «المتوقعة» فكثيراً ما يواجه المدراء والقادة في أثناء العمل حوادث ومشكلات غير متوقعة، فلو لم يكونوا مستعدين لمواجهة مثل هذه الحوادث ولم يأخذوها بنظر الاعتبار أثناء عملية التخطيط فإنّه ربّما يواجهون الإخفاق والتحير وتصل مسيرتهم إلى طريق مسدود.

لو ألقينا نظرة على معركة الأحزاب ومسألة حفر الخندق العظيم حول المدينة، بحيث لم يقدر العدو من المشاة من عبوره بسهولة ولا الخيّالة من القفز عليه، وكذلك المدّة القصيرة والأدوات التي تمّ بها حفر الخندق، وفكرنا في إدارة النبي الأكرمﷺ الدقيقة والحاسمة في هذا المشروع وكيفية تقسيمه للعمل بين أتباعه، فسوف يتبيّن لنا عظمة ودقّة التخطيط النبوي لهذا المشروع الهام، واللافت أنّه عندما انتهى المسلمون من حفر الخندق وصل جيش الأعداء إلى مشارف المدينة[١].

لقد كان النبي الأكرمﷺ يدير بنفسه جميع العمليات العسكرية في الغزوات الإسلامية ويحسب لجميع الأمور والمسائل حسابها بشكل دقيق ويعمل على تنظيمها والتخطيط لها بشكل عجيب.

ونقرأ في قصّة حركة الإمام الحسين‍ؑ وأصحابه نحو كربلاء أنّ الإمام أمر أصحابه في أحد المنازل أن يحملوا معهم من الماء أكثر من حاجتهم ولم يعلم الأصحاب بالسر في ذلك، ولكن عندما واجهوا جيش «الحر الرياحي» في الصحراء القاحلة وكان جيش العدو يواجه العطش وانعدام الماء، أمر الإمام الحسينؑ أصحابه بأن يعطوا ما زاد لديهم من الماء إلى جيش الحر الذي كان يعاني العطش الشديد، وهذا الأمر خلّف أثراً عميقاً في روحية الحر وأتباعه، ولا شك أنّ هذا العمل الإنساني من الإمام الحسينؑ أثمر فيما بعد[٢].

١. انظر: سيرة ابن هشام، ج ٣، ص ٢٢٤ وما بعدها.

٢. انظر: إرشاد المفيد، ج ٢، ص ٧٨.

وكان الإمام الصادق عليه السلام يخطط لنشر العلوم الإسلامية في وقت كان فيه الشيعة وأتباع مذهب أهل البيت عليهم السلام يواجهون الضغوط والتحديات الصعبة، وقد أمر أحد أصحابه بكتابة الأحاديث الشريفة ونشرها بين أصحابه ما أمكنه ذلك، لأنّه سيأتي زمان لا يكون لدى الناس سوى هذه الكتب حيث تقوم السلطات الظالمة بقطع الارتباط بين الأئمّة عليهم السلام وأتباعهم[1].

ونرى في سيرة أئمّة أهل البيت عليهم السلام الكثير من هذه الأعمال الدقيقة والتدبير العميق.

٣ـ التنظيم

الهدف من «التنظيم» تقسيم العمل في مجموعة من النشاطات بحيث يضمن تنظيم الأمور وتقسيم العمل الأمور التالية:

أ) أن لا يبقى عمل بدون مسؤول يتولى أمره ويتفقد تفاصيله، وفي ذات الوقت يتمّ منع التداخل والتعارض في المسؤوليات.

ب) يتمّ تقديم كل عمل إلى مسؤول مطّلع على تفاصيله وقادر على تولي أمره.

ج) التنظيم يؤدّي إلى أن يعمل جميع الأفراد في المجموعة بشكل منسجم وبمثابة تشكيلة واحدة بحيث أنّ عمل كل واحد منهم يكمّل عمل الآخر.

د) أن يؤخذ بنظر الاعتبار سلسلة المراتب في تقسيم المسؤوليات.

هـ) يرتبط جميع الأفراد من خلال سلسلة المراتب مع القيادة أو المدير.

ومن أجل إنجاح عملية التنظيم ينبغي الأخذ بنظر الاعتبار اللياقات وأشكال التخصص العلمي والعملي، والتقوى والالتزام الأخلاقي وسائر العناصر التي تدخل في عملية إنجاح المشروع، وليس فقط الاستفادة منها، بل ينبغي «اصطيادها» بالمعنى الواقعي للكلمة.

ونقرأ في سيرة النبي الأكرم صلى الله عليه وآله وحالاته أنّه كان يتثبت من الأمور حتى في عملية

---

١. الكافي، ج ١، ص ٥٢؛ الذريعة، ج ١، ص ٦ـ٨.

ايصال رسالة إلى طرف آخر ويختار لإبلاغها من يجد فيه لياقة أكثر، كما في قضية إبلاغ آيات سورة البراءة في موسم الحج، لمشركي مكّة، وفي الحقيقة فإنّ هذه الآيات تعني «إعلان نهاية الشرك والوثنية» وتعتبر هذه القضية أحد المراحل المهمّة في تاريخ الإسلام، ومن هنا كان النبي الأكرمﷺ يصرّ بأمر إلهي أن يقوم الإمام عليعليه السلام بتبليغ هذه الآيات للمشركين، لأنّه يملك اللياقة لهذا العمل أكثر من الآخرين[1].

وفي غزوة «خيبر» عندما عجز الآخرون عن فتح أقوى حصون خيبر فإنّ النبي الأكرمﷺ استلم قيادة الجيش بنفسه، وقال كلمته التاريخية المعروفة:

«لأُعْطِيَنَّ الرّايَةَ غَداً رَجُلاً يُحِبُّ اللهَ وَرَسُولَهُ، وَيُحِبُّهُ اللهُ وَرَسُولُهُ، يَفتَحُ اللهُ عَلى يَدَيهِ يأخُذُها عُنْوَةً»[2].

ثم أعطى الراية للإمام عليعليه السلام وانتهت المعركة بسقوط ذلك الحصن المنيع لليهود على يد الإمام عليعليه السلام.

وورد في حديث نبوي مشهور التأكيد على هذه النقطة الحساسة والمهمّة جداً والتي تعتبر من أهم أُصول الإدارة والتدبير والتنظيم حيث روي عن النبي الأكرمﷺ أنّه قال:

«مَنْ أَمَّ قَوماً وَفِيهِم مَنْ هُوَ أعلَمُ مِنهُ لَمْ يَزَلْ أمرُهُم إلىٰ سَفالٍ إلىٰ يَومِ القِيامَةِ»[3].

وهذا الأصل صادق في جميع مراحل الإدارة والقيادة.

وقال النبي الأكرمﷺ:

«مَنْ وَلِيَ مِنْ أمرِ المُسلِمِينَ شَيئاً، فَوَلّىٰ رَجُلاً وَهُوَ يَجِدُ مَنْ هُوَ أصلَحُ لِلمُسلِمِينَ مِنهُ فَقَدْ خانَ اللهَ وَرَسُولَهُ»[4].

وفي الماضي كان من المتداول أن يقسّم الجيش أربعة أقسام: «الميمنة»، «الميسرة»، «القلب»، «المقدمة أو الطلائع». فحتى بالنسبة لجيش صغير لا يبلغ عدده سوى ٧٢ نفراً،

---

١. تفسير مجمع البيان، سورة التوبة.

٢. مجمع البيان، ج ٩، ص ١٢٠؛ الكامل لابن الأثير، ج ٢، ص ١٤٩ طبع بيروت.

٣. وسائل الشيعة، ج ٥، ص ٤١٥.

٤. السياسة الشرعية، ص ٦.

وهو جيش الإمام الحسين عليه السلام يوم عاشوراء نرى أنّ هذا الأصل في تقسيم الجيش روعي أيضاً في تنظيم هذا الجيش الصغير ظاهراً والكبير معنىً وروحاً.

وكان الإمام الحسين عليه السلام قد وضع أحد أصحابه لقيادة جانب الميمنة، ووضع آخر على الميسرة، وتولى الإمام نفسه قلب الجيش. (أمّا مقدمة الجيش فترتبط بالحالات التي تتزامن مع حركة الجيش وحدوث بعض الانتقالات وذلك من أجل ضمان عدم وجود كمين للأعداء أو التحسس من الخطر، فالمقدمة تتحرك أمام الجيش لتمهد الطريق لسلامة الجيش من المباغتة، والاطلاع على قوّة العدو، وكان أفراد المقدمة ينقلون الأخبار لقائد الجيش بواسطة السهام).

ومن المعلوم أنّ هذه الأمور قد تغيّرت في الحروب الجديدة وأضحت قيادة الجيوش معقدة ومتطورة جدّاً.

وفي مسألة التنظيم ينبغي التدقيق في مجمل الاحتمالات حتى احتمال اصابة قائد الجيش وضرورة وجود من ينوب عنه وتعيين بعض الأفراد لهذا الغرض.

وقد أورد المؤرخون في قضية «معركة مؤتة» أنّ النبي الأكرم صلى الله عليه وآله لم يشترك في هذه المعركة بنفسه، ولكنّه عيّن جعفر بن أبي طالب عليه السلام قائداً للجيش، وفي حال إصابة جعفر بحادثة فإنّ «زيد بن حارثة» سيخلفه في قيادة الجيش، ولو استشهد زيد أيضاً فيكون «عبدالله بن رواحة» قائداً للجيش ويأخذ اللواء، وإذا استشهد عبدالله أيضاً فإنّ على المسلمين أن يختاروا قائداً رابعاً من بينهم مع التشاور فيما بينهم، وهكذا يستمروا في قتال الأعداء[1]، وكل ذلك لوجود مواجهة حاسمة وحرب طاحنة مع جيش الروم العظيم، فلابدّ من توقع هذه الحوادث المحتملة والتدبير لها كما حدث ذلك.

وفي عملية التنظيم الدقيق لابدّ من وضع كل موضوع وحادثة غير متوقعة موضع الاعتبار وأخذها بالحسبان ونصب مسؤول أو عدّة مسؤولين لكل حادثة عادية أو غير عادية.

---

١. طبقات ابن سعد، ج ٢، ص ١٢٨، طبع بيروت.

٤ـ إيجاد الانضباط والتنسيق

وإحدى الوظائف المهمّة للمدير، التنسيق وإيجاد الانضباط بين مكوّنات الدائرة أو المشروع، فالمدير في ذات الوقت الذي يجب عليه حفظ علاقته مع أفراد الدائرة والذين يعملون تحت إمرته ويعمل على تقوية هذه العلاقة (سواء بشكل مباشر أم غير مباشر)، فإنّه يملك دور المنسّق، ولا ينبغي أن يتغافل عن هذا الدور المهم، لأنّ وجود أفراد جيدين ومفردات جيدة لا يعني النجاح الأكيد، فالمهم هو إيجاد التنسيق والتركيب الصحيح والمتجانس بين هذه المفردات، وهذا هو الذي يضمن نجاح الخطة.

ومن أجل الإحاطة بأهميّة هذا الموضوع نعود للبحث في مقولة «السير الأنفسي» ونلقي نظرة على التشكيلات والمنظومات في أبداننا.

إنّ عملية التنسيق والانسجام بين أعضاء البدن محيّرة جدّاً، فعندما نعمل عملاً بسيطاً أو معقداً، فسوف يتحرك جهاز خاص موضوع في دماغنا بشكل أُتوماتيكي وبأمر الله تعالى لإيجاد التنسيق اللازم بين سائر الأعضاء في البدن.

مثلاً، إذا كنّا نواجه حادثة حريق فيجب علينا السعي لإطفاء هذا الحريق، وفي صورة عدم التمكن من ذلك يجب علينا الابتعاد عن محل الحادثة، والجهد الكبير في ذلك إنّما يقع على عاتق العضلات والأقدام والأيدي، ففي مثل هذه الظروف ترتفع فجأة ضربات القلب وبشكل متجانس مع زيادة سرعة (التنفس) ويصل دوران الدم وجريانه في العضلات إلى حدّه الأقصى، فالدم يصل بمقادير كبيرة إلى خلايا البدن لتقويتها ومنحها القوة اللازمة لمواجهة هذه الحالة الطارئة، (المخ) بدوره يزيد في سرعة عمله ويستلم دماً كثيراً لتوفير ما يحتاجه من طاقة وقوّة، وحتى إذا كان الإنسان يشعر بالجوع والعطش فإنّ هذه الحالة ستزول بشكل مؤقت عنه فلا يحس بالجوع والعطش لكي يركز فكره وقواه الجسمانية لتهيئة ما يحتاج إليه في هذه الظروف الصعبة، وهكذا يتحقق الانسجام وتعبئة الطاقات بشكل كامل لمواجهة هذه الحادثة.

هذا نموذج صغير لعمل أعضاء البدن في مواجهة حالة معينة، وإذا دققنا النظر في عمل

كل عضو وجهاز في بدن الإنسان والموجودات الحية الأخرى، فسوف نرى ظاهرة الارتباط الوثيق والانسجام الدقيق حاكمة على مجمل نشاطات الكائن الحي بحيث لا يمكن تصور حالة أفضل منها، وقد تطرقنا في أبحاثنا التوحيدية إلى هذا الموضوع، وأوردنا أدلة واضحة لإثبات وجود الله وعلمه وحكمته وقدرته من خلال هذا الموضوع، ويشير القرآن الكريم إلى هذه الظاهرة في الكثير من آياته.

وكلما كانت المنظومة معقدة وواسعة أكثر، فإنّ مسألة التنسيق والتجانس والانسجام ستغدو أكثر أهمية وحساسية، إلى درجة أنّ الإنسان لا يستطيع بالوسائل العادية الاطلاع على تفاصيلها، ويضطر للاستعانة بالأجهزة الحديثة والدقيقة لسبر أغوارها، كما نرى في المنظمات والوزارات والشركات الصناعية المعاصرة حيث يستفيدون من جهاز الحاسوب بشكل كبير لضمان عملية التنسيق بين مكوّنات هذه الإدارة أو الشركة أو الوزارة.

ولو عدنا لتاريخ الإسلام لرأينا ظاهرة عدم التنسيق في جيش الإسلام في معركة أُحد، (ويعود ذلك للرماة الذين وضعهم رسول الله ﷺ على جبل أُحد تحت إمرة عبدالله بن جبير) وقد أدى عدم التزامهم وانسجامهم مع الخطة الموضوعة لهزيمة جيش الإسلام وتحمل المسلمون ضربة قاصمة وخسائر كبيرة منها ٧٠ شهيداً تقريباً ومنهم «حمزة سيد الشهداء»[1].

ومن المهم الإشارة إلى هذه النقطة الضرورية، وهي أنّ ارتباط القادة والمدراء مع الأفراد العاملين تحت إمرتهم لا ينبغي أن يكون من موقع «الاستبداد والقيمومية» وهذا الكلام لا يعني التغافل عن مسألة حفظ أصول «الانضباط» و«سلسلة المراتب» و«الحزم» في عملية الإدارة، بل ينبغي الجمع بين «الانضباط» و«الأُخوّة»، وهذا المعنى من الأمور الدقيقة جدّاً والتي يخلقها ابتكار المدير والقائد من خلال التعليم المستمر وخلق الوعي اللازم بين أفراد المجموعة.

---

١. انظر: سيرة ابن هشام، ج ٣، ص ١٢٩.

٥ ـ إيجاد المحرك والدافع.

وإحدى الوظائف الثقيلة الملقاة على عاتق المدير في كل إدارة، وعلى القادة في السلك النظامي، مسألة إيجاد الدوافع والمحركات. فإيجاد الحركة في منظومة وتشكيلة، على أساس تعبئة جميع الطاقات الخفية، لضمان حيوية هذه الإدارة والتشكيلة. ولحسن الحظ أنّ ثقافة «الايمان بالله» في التشكيلات الإسلامية هي الحاكمة وتمتد إلى أعماق نفوس المؤمنين وتخلق فيهم روح التضحية والإيثار. فإيجاد مثل هذا الدافع الأخلاقي ليس عملاً ميسوراً، فحسب بل هناك منابع غنية لإثارة وإيجاد هذا الدافع والمحرك في واقع الفرد والمجتمع الإسلامي.

وتوضيح ذلك، أنّه لا يوجد أي شخص يتحرك باتجاه عمل معين بدون وجود دافع ومحرك في نفسه، وهذا الدافع، وخلافاً للدوافع الغريزية الحاكمة على الحيوانات، يجب أن يتوفر في واقع الإنسان من خلال الفهم والشعور والوعي، ويمكن تشبيه الدافع في الإنسان بمنزلة الوقود لمحرك السيارة مع فارق أنّ تأثير الوقود في المحرك هو تأثير إجباري، ولكنّ الدوافع لأفعال الإنسان اختيارية لوجود أصل حرية الإنسان واختياره في حركة الحياة.

إنّ كيفية وقوة «الدوافع» ترتبط برابطة وثيقة مع الثقافة الحاكمة والسائدة على المجتمع، فكلما كانت ثقافة المجتمع غنيّة وثرية فإنّ الدوافع والمحفزات ستكون قوية ومقتدرة.

ويمكن تقسيم الدوافع إلى ثلاثة أنواع:

أ) الدوافع التصورية.

ب) الدوافع المادية.

ج) الدوافع المعنوية.

أمّا القسم الأول: فيتكوّن من الخيالات والخرافات والتصورات الواهية التي ربّما تشكل عاملاً على حركة مجتمع باتجاه معين، والمصداق الكامل لهذا النوع من الدوافع ما

يتوفر في المجتمعات الوثنية.

إنّ تصور القداسة للأوثان ومقولة شفاعة الأوثان الخرافية وتصور وجود فهم وشعور لهذه الأوثان والتقرب إلى الله من خلال عبادتها كل ذلك من معالم حركة المجتمعات الوثنية ومن المحفزات الموهومة في حركة هذه المجتمعات البشرية.

ولكن عندما يواجه هؤلاء في حركتهم هذه طريقاً مسدوداً ويرون أوثانهم عاجزة حتى من الدفاع عن نفسها وعن أتباعها، يستيقظ وجدانهم النائم ويكونون مصداقاً لقوله تعالى: ﴿فَرَجَعُوا إِلَى أَنْفُسِهِمْ فَقَالُوا إِنَّكُمْ أَنْتُمُ الظَّالِمُونَ﴾[1]. وحينئذٍ تنكشف لهم سخافة تصورهم السابق وعبادتهم الباطلة للأوثان وربّما يسخرون من أنفسهم ويشطبون على عقائدهم بخط البطلان.

وعلى ضوء ذلك فإنّ الدوافع الموهومة والتصورات الباطلة لها تأثير محدود ومؤقت على حركة الإنسان وتفتقد إلى العمق العقلي والروحي، لأنّ هذه الدوافع والمحفزات تستمد قوتها من جهل الناس وتعصبهم، وبمجرّد أن تشرق في نفوسهم جذوة من العلم والوعي فإنّ هذه التصورات الموهومة والمحفزات الواهية ستزول من واقع الإنسان وينعدم تأثيرها في حياته.

وأمّا القسم الثاني: «الدوافع المادية» فبما أنّها تملك واقعاً موضوعياً في واقع الحياة والإنسان فإنّها تملك تأثيراً أوسع وأكبر ولكن مع كل ذلك فإنّها لا تمتد إلى حيث العمق الروحي، وتبقى مهزوزة.

على سبيل المثال: من النادر أن نجد ضابطاً في الجيش يعرض نفسه للخطر بدافع الامتيازات والحقوق المالية والعناوين الاجتماعية التي تعتبر من جملة الامتيازات المادية التي تدفع بالإنسان باتجاه المزيد من الرقي والحركة في حياته الاجتماعية، فإذا واجه هذا الضابط حرباً مع العدو فإنّه يشعر بوجوب المشاركة الفعّالة في هذه المعركة ولزوم تعريض نفسه للخطر، ولكنّه إذا كان يتحرك من منطلقات تلك الامتيازت فإنّه

---

١. سورة الأنبياء، الآية ٦٤.

سيسعى بكل جهد أن يبقى بعيداً عن المهلكة وموارد الخطر.

ومن هنا نرى في الحروب كحرب فيتنام أنّ الجنود والضباط الأمريكيين غالباً ما يسألون أنفسهم: ما هو الدافع لمشاركتنا في هذه الحرب؟ وما هي مصلحتنا في أن نضحي بأنفسنا في هذه المنطقة من العالم؟

وخلاصة الكلام أنّ الاستعداد للإيثار والتضحية لكل «مدير» و«قائد عسكري» في مواجهة الحوادث المهمّة بحاجة إلى توفير دوافع أخرى ولا يمكن تبرير التضحية والفداء لمجرّد الدوافع المادية والدنيوية، ولذلك ففي المراحل الحساسة والأزمات الخطيرة يتجلى ضعف مثل هذه الإدارة التي تستقي مقوماتها من الدوافع المادية وينكشف ضعفها وعدم قدرتها على معالجة الحالات الخطيرة.

أمّا القسم الثالث: «الدوافع المعنوية» الذي يتمثّل بروح الإيمان بالله ويستمد مقوماته من القيم الإلهيّة والإنسانية ويملك رصيداً قوياً من الحياة الأُخروية والمعاد بعد الموت والحصول على رحمة الله ورضوانه في جنّة الخلد ولقاء الله، فإنّها تعتبر من أقوى وأعمق الدوافع المؤثرة في حركة الإنسان والمجتمع.

وعلى ضوء ذلك تأتي مسألة التعامل مع الله وبذل النفس والمال في سبيل كسب رضا الله ورحمته كما تقول الآية الشريفة:

﴿إِنَّ اللهَ اشْتَرَى مِنْ الْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنَّ لَهُمْ الْجَنَّةَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعْداً عَلَيْهِ حَقّاً فِي التَّوْرَاةِ وَالإِنجِيلِ وَالْقُرْآنِ وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنْ اللهِ فَاسْتَبْشِرُوا بِبَيْعِكُمْ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ﴾[١]

عندما ندقق في كلمات هذه الآية الشريفة ونتدبر في مضامينها سنشعر بحالة غريبة من عمق التأثير والروحانية لهذا الكلام الإلهي، ممّا يدفع بالإنسان المؤمن إلى بذل الغالي والنفيس في هذه التجارة الرابحة لنيل ذلك الفوز العظيم الذي وعد الله المؤمنين في كتبه السماوية.

---

١. سورة التوبة، الآية ١١١.

وكذلك نقرأ ما ورد في سورة «الصف»:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَى تِجَارَةٍ تُنجِيكُمْ مِنْ عَذَابٍ أَلِيمٍ * تُؤْمِنُونَ بِاللهِ وَرَسُولِهِ وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللهِ بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنفُسِكُمْ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنتُمْ تَعْلَمُونَ* يَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَيُدْخِلْكُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ وَمَسَاكِنَ طَيِّبَةً فِي جَنَّاتِ عَدْنٍ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ * وَأُخْرَى تُحِبُّونَهَا نَصْرٌ مِنَ اللهِ وَفَتْحٌ قَرِيبٌ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ﴾[1]

يجب علينا من أجل إيجاد الباعث المعنوي ونفخ روح الحيوية في الإدارة والقيادة في المجتمع الإسلامي، الاستمداد من الثقافة الغنية في التراث الإسلامي والنصوص الدينية، والعمل على تقويتها بطرق مختلفة، وعلى سبيل المثال نقترح الاستفادة من الطرق التالية:

١ ـ الاستفادة مهما أمكن من الآيات القرآنية التي تتناسب مع تفسير واضح وتحليل سليم من أجل الإرتقاء بمستوى الثقافة الاجتماعية والوعي الأخلاقي في المجتمع الإسلامي.

٢ ـ الاستفادة من النصوص الأصلية للنبي الأكرم ﷺ وأئمّة الدين، وخاصة فيما يتصل بالأحاديث النبوية ونهج البلاغة وأدعية الصحيفة السجادية، حيث يمكن استلهام الكثير من مقومات الإدارة والقيادة الصالحة والحكيمة في مضامين هذه النصوص الشريفة.

٣ ـ الاستفادة من التحليلات والدراسات التاريخية لحكومة النبي الأكرم ﷺ والحوادث والغزوات والقضايا التي وقعت في صدر الإسلام واستخلاص الدروس والعبر من سيرة النبي وإدارته الإلهيّة وكذلك من حروب الإمام علي عليه السلام وأنصاره والاستلهام كذلك من واقعة كربلاء الدامية فيما نجد نماذج منها في حياتنا الاجتماعية المعاصرة، وبشكل عام الاستفادة من سيرة النبي الأكرم ﷺ وسيرة الأئمّة الطاهرين عليهم السلام وعظماء

---

١. سورة الصّف، الآية.

تاريخ الإسلام والحوادث المهمّة التي نقلها إلينا التاريخ الإسلامي عن حياتهم وكيفية مواجهتهم للأزمات والتحديات.

٤ ـ الاستفادة من الأدعية والمناجاة العميقة المعنى الواردة عن أئمّة الهدى عليهم السلام، فهذه الأدعية غنية وثرية بالحيوية وتختزن في مضامينها الكثير من الدروس التي تعمل على ترشيد الواقع الإسلامي الحالي، من قبيل دعاء كميل، الندبة، الصباح، وأدعية الصحيفة السجادية، ودعا عرفة للإمام الحسين عليه السلام، ودعاء أبي حمزة الثمالي وأمثال ذلك ممّا يفيض على الإنسان نوراً وبهاءً إلهيّاً وينفخ فيه روح المعنوية والنقاء ويجعله مستعداً لكل تضحية وإيثار في حركة التفاعل الاجتماعي والتواصل الأخلاقي، وطبعاً لابدّ من الحذر من الوقوع في جانب الافراط أو ما يؤدي إلى التعب والكسل والملل.

٥ ـ الاستفادة من التعاليم الدينية والإسلامية في مقاطع ومراحل الحياة المختلفة لتعميق دعائم الإيمان بالله وبالمعاد والحياة بعد الموت.

٦ ـ نشر الكتب والصحف الغنية بالمواضيع والدراسات التي تصب في هذا الحقل، سواءً على المستوى العام أو الخاص، من أجل استمرار الحركة والحيوية للدوافع الخيّرة وتأسيس مكتبات حتى لو كانت صغيرة ولكنّها ثرية في روحها ومعناها، كل ذلك يسارع في الانفتاح على الوعي والثقافة ويزيد من قدرات الإنسان في مجال الإدارة.

٧ ـ تعظيم ذكرى الشهداء والمضحين ورموز التضحية والفداء في الماضي والحاضر، وإقامة المجالس لتكريمهم وخدمة أبنائهم وعوائلهم وتقديم الشكر لهم لما تحملوا من أتعاب ومعاناة في هذا السبيل، وتمزيق «حجاب المعاصرة» فيما بيننا وبين هؤلاء العظماء والمضحين، وابتكار آليات تساهم في إيجاد وتقوية الدوافع والمحفزات.

ولكن استثمار الدوافع المعنوية والتأكيد على هذا النوع من المحفزات لا يعني التغافل عن الدوافع المادية المعقولة وتهميشها في عملية التواصل والتفاعل، فالإنسان مكوّن من جسم وروح، مادة ومعنى، فرغم أنّ الركن الأصلي في الإنسان هو الروح، ولكنّ مطالبات بدنه المادية لا ينبغي اقصاؤها أو التغافل عنها وعن احتياجاتها.

فحتى نبي الإسلامﷺ مع كل تأكيده على اخلاص النيّة للمجاهدين في ميادين القتال وتحريرهم من أي غاية وباعث في حركتهم هذه سوى الدافع الإلهي والجهاد في سبيل الله، فإنّه كان يتحرك بحكم التعاليم الإسلامية لتشويق وترغيب هؤلاء المجاهدين بالمحفزات المادية من خلال تقسيم بعض «الغنائم» عليهم، وأعلى من ذلك أنّ الله تعالى مع عظيم ثوابه الأخروي وعطائه المعنوي للمجاهدين في سبيله، وأنّهم ﴿أَحيَاءٌ عِنْدَ رَبِّهِم يُرزَقُونَ﴾ و﴿رِضوانٌ مَنَ اللهِ أَكبَرُ﴾ فإنّه تعالى قد وضع إلى جانب ذلك محفزات مادية ﴿جَنّاتٍ تَجرِي مِنْ تَحتِها الأنهارُ﴾ وأمثال ذلك حتى ضمن من خلال تقديم هذه الوعود المادية والمعنوية تعبئة جميع طاقات الإنسان وتفعيل قواه ومكوّناته في هذا الاتجاه.

وسنتطرق في فصل الترغيب والتوبيخ إلى مسائل مهمّة أخرى في هذا المجال، وطبعاً فهذه مجرّد سلسلة من كليات مسألة إيجاد الدوافع، ومضافاً إلى ذلك فإنّ كل مدير وقائد لابدّ له، من خلال الابتكار وعملية الابداع بما ينسجم مع أوضاعه وظروفه الزمانية والمكانية وثقافة مجتمعه والأفراد العاملين تحت إمرته؛ أن يعمل على تعبئة القوى المعنوية ويفعّل الطاقات الخيّرة لهؤلاء العاملين من خلال إيجاد دوافع ومحفزات قوية لإنجاح مشروعه وضمان حيوية إدارته. والغالب أنّ سرّ النجاح والتوفيق يكمن في مثل هذه الابتكارات والابداعات.

نموذج من إيجاد الدافع:

إنّ قضية بيعة الرضوان والتي تسمى أيضاً «بيعة الشجرة» تعتبر نموذجاً كبيراً آخر لجميع المسلمين في هذا المجال.

وقد ألمحنا سابقاً إلى أنّ النبي الأكرمﷺ توجه في السنة السادسة للهجرة إلى مكة المكرمة لأداء مناسك العمرة مع ١٤٠٠ نفر من المسلمين[1] وهم في حالة الإحرام في حين أنّ العلاقة بينهم وبين المشركين في مكّة لازالت متوترة وكانوا يعيشون العداء الشديد فيما

١. انظر: سيرة ابن هشام، ج ٣، ص ٣٢٢.

بينهم، حيث لازالت ذكرىٰ حرب بدر وأُحد والأحزاب في أذهان كلا الطرفين، ومن الواضح جدّاً أنّ نبي الإسلامﷺ قد انتقل من مرحلة الدفاع إلى مرحلة الهجوم، وأصل هذا العمل كان بأمر من الله تعالى ويعتبر أحد أشجع المواقف العسكرية والسياسية في حياة النبي الأكرمﷺ لأنّه أثبت بهذه الحركة، ومع هذا العدد القليل وبدون عدّة عسكرية «سوى السيف الذي كان يحمله كل واحد من المسلمين وكان في عرف ذلك الزمان يعتبر من جملة ما يحمله المسافر من السلاح» والتوغل بهذه الكيفية وهذا العدد إلى منطقة الخطر وتجاوز حدود العدو بدون أيّة تغطية وملجأ يلجأ إليه المسلمون لدرء خطر العدو القوي، أثبت النبي بذلك منتهى الجرأة والشجاعة، إلى درجة أنّ المنافقين قالوا إنّ محمّد وأتباعه لن يرجعوا من هذا السفر أبداً، كما تحدّث القرآن الكريم عنهم بقوله:

﴿بَلْ ظَنَنْتُمْ أَنْ لَنْ يَنْقَلِبَ الرَّسُولُ وَالْمُؤْمِنُونَ إِلَى أَهْلِيهِمْ أَبَداً وَزُيِّنَ ذَلِكَ فِي قُلُوبِكُمْ وَظَنَنْتُمْ ظَنَّ السَّوْءِ وَكُنْتُمْ قَوْماً بُوراً﴾[1].

وهذا الموقف الشجاع من النبي الأكرمﷺ الزاخر بالمعطيات السياسية والعسكرية والروحية يعدّ في الحقيقة اظهاراً للقدرة وبمثابة مناظرة عسكرية جريئة تدفع بالعدو إلى الإحجام عن أيّ إقدام عسكري وهجوم جديد على المدينة، وضمن ذلك يرسل رسالة بهذه المناورة إلى جميع القبائل العربية في الجزيرة أنّ المسلمين يحترمون ويقدّسون الكعبة، وبهذه الطريقة أجهض النبي الأكرمﷺ الإعلان السلبي لقريش عن المسلمين وأبطل اتهاماتهم وإشاعاتهم، ومن جهة أُخرى أثبت لقريش أنّ مكانة «مكة» بعد انتصار الإسلام سوف تبقى على محوريتها ولا تهتز ولا تتزلزل قدسيتها في أنظار الناس والمسلمين الذين سمعوا آيات الوحي وهي تؤكد على قداسة البيت والحرم وتؤكد على مسألة الحج والعمرة.

وأخيراً وصل المسلمون إلى أرض «الحديبية» وهي قرية تقع على مقربة (٢٠ كيلومتراً تقريباً من مكة)، وكما كان متوقعاً فإنّ المشركين منعوا المسلمين من دخول مكّة

---

١. سورة الفتح، الآية ١٢.

وحدثت مبادلات في الرسل بين جيش الإسلام وقريش وانتهى أخيراً بترتيب «صلح الحديبية» الذي يعتبر نصراً كبيراً للإسلام وامتيازاً عظيماً للمسلمين، وقد دوّى خبر هذا الصلح في جميع أرجاء الجزيرة العربية كالقنبلة، ومهّد الأرضية اللازمة لتسريع امتداد الإسلام في كافة مناطق الجزيرة، وهذه الحادثة التاريخية تعتبر من أهم وقائع الإسلام فيما تتضمنه من دروس وعناصر حيوية ونقاط ثرية.

الغرض أنّ المؤرخين ذكروا في هذه الحادثة أنّ قريش في ذلك الوقت أقدمت على اعتقال أحد سفراء النبي الأكرمﷺ، وقد أُشيع لاحقاً أنّ المشركين قتلوا هذا السفير، فغضب النبي بشدّة وقال:

«لا نَبرَح حتّى نُناجِزَ القَومَ فَدعا رَسُولُ اللهﷺ النّاسَ إلىٰ البَيعَةِ»[1].

ومن أجل إثارة عزائم المسلمين وتطوير علاقتهم وإيجاد أقوى الحوافز في نفوسهم أقدم النبي الأكرمﷺ على مطالبة أتباعه بالبيعة مرّة أخرى، وجلس في ظلّ شجرة كبيرة وجاء جميع من كان معه من المسلمين وبايعوه معلنين له الوفاء والطاعة والتضحية بالنفس في سبيل الدعوة الجديدة.

وقد تسببت هذه البيعة التاريخية في نيل رضوان الله تعالى عن هؤلاء المؤمنين، ولهذا السبب سمّيت «بيعة الرضوان» ويشير القرآن الكريم إلى هذه الحادثة يقول:

﴿لَقَدْ رَضِيَ اللهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَابَهُمْ فَتْحاً قَرِيباً﴾[2].

وبما أنّ هذه البيعة وقعت تحت شجرة فقد سمّيت «بيعة الشجرة».

وتعكس هذه البيعة العزم الراسخ للنبي الأكرمﷺ والمسلمين في المضي في هذا الطريق إلى آخر نفس والاستعداد لبذل آخر قطرة من الدم، وهنا شعر العدو بالخوف والرعب من هذه العملية الجريئة، وكان ذلك أحد العوامل المؤثرة التي مهّدت الطريق

---

١. سيرة ابن هشام، ج ٣، ص ٣٣٠.
٢. سورة الفتح، الآية ١٨.

لتوقيع معاهدة الصلح التي أفرزت امتيازات كبيرة للمسلمين، ومن جهة أخرى أدّت إلى خلق انسجام وتلاحم في صفوف الجيش الإسلامي وأدّت إلى تقوية الدوافع النفسية للجهاد في سبيل الله بأفضل وجه[1].

وهذه الحركة الإلهيّة والابداعية حدثت في وقت حساس وظرف متميز من حياة المسلمين ومسيرة الدعوة الجديدة.

نموذج آخر:

واللافت أنّه بعد فتح «مكّة» في السنة الثامنة للهجرة (أي بعد سنتين من صلح الحديبية) وعندما كان الإسلام ينتشر بسرعة بين القبائل العربية، قامت قبيلة «هوازن» وقبيلة «ثقيف» وقبيلة «بني سعد» وهي من القبائل المهمّة في جزيرة العرب، بالتخطيط للقضاء على المسلمين وتجهيز جيش كبير يبلغ عدد أفراده ثلاثين ألف رجل، وكان جيش المسلمين يومئذٍ مكوّن من اثني عشر ألف رجل، واصطف الجيشان للقتال.

وكان وادي «حنين» محل التقاء الجيشين، وكمن جيش العدو في أطراف هذا الوادي، وبينما كان جيش الإسلام يمرّ من هذا الوادي هجم الأعداء كالبرق الخاطف عليهم واستخدموا عنصر المباغتة، فتضعضع الجيش الإسلامي وتلاشى نظمه وفقدوا السيطرة على مواقعهم وتناثروا في كل حدب وصوب، وفي تلك اللحظة الحساسة من عمر الإسلام ومن حياة النبي الأكرمﷺ كان من اللازم الإقدام بسرعة للحيلولة دون انفراط هذا الجيش والسعي لجمع قواه المتناثرة ونفخ روح جديدة فيه لحفظه من الانهدام وعدم حلول الهزيمة به.

هنا أقدم النبي الأكرمﷺ بامداد إلهي على عملين مبتكرين مهمّين، الأول أنّ النبي لحدّ الآن لم يشترك بنفسه في أي معركة في قتال الأعداء وكان يكتفي بإدارة المعركة وقيادة الجيش، وفي هذه المعركة سلّ رسول اللهﷺ سيفه ودخل المعركة بشجاعة فائقة.

---

١. ذكر جميع المؤرخين والمفسّرين حادثة صلح الحديبية في كتبهم التاريخية والتفسيرية.

ومن جهة أخرى قام «العباس» عمّ النبي الأكرم ﷺ، وبإلهام من النبي، بتذكير المسلمين ببيعة الشجرة وصرخ فيهم بصوت عالٍ:

«يـا مَعشَرَ المُهاجِرِينَ والأنصارِ يـا أصحابَ سُورَةِ البَقرةِ يـا أهلَ بَيعَةِ الشَّجَرة إلى أينَ تَفِرُّونَ، هَذا رَسُولُ الله...»[1]. (والتذكير بسورة البقرة يعود إلى وجود قصّة طالوت وجالوت وإعراض أكثر المشاركين في جيش طالوت عن القتال وبقيت ثلة من المؤمنين مع طالوت إلى أن كتب الله النصر على جالوت».

وقد أدى هذان الأمران في تراجع أكثر المسلمين الفارين من ميدان القتال واجتماعهم مرّة ثانية وعودة تماسك الجيش الإسلامي وبدأت حركة قوية من جانب المسلمين وهجموا صفّاً واحداً على الأعداء ودحروهم وكتب الله النصر للمسلمين في هذه المعركة وأسروا جماعات كثيرة من الأعداء، وخرجوا من هذه المعركة ظافرين غانمين.

وهناك الكثير من مثل هذه الموارد في تاريخ الإسلام ويمكنها أن تكون مصدر إلهام لجميع القادة والمدراء في المجتمع الإسلامي مع تفاوت الظروف وخصوصيات المرحلة.

نموذج آخر (خطبة طارق بن زياد المعروفة)

المعروف أنّ طارق بن زياد قائد الجيش الإسلامي لفتح اسپانيا عندما واجه جيش الأعداء الكبير، أقدم على حركة مبتكرة وعجيبة، بحيث لولا إقدامه هذا لكان من الممكن أن تلحق هزيمة نكراء بجيش الإسلام في «الاندلس» فقد أمر طارق بن زياد بحرق السفن التي نقلت جيشه إلى ساحل إسبانيا، واكتفى بحفظ متاع وغذاء يوم واحد لجيشه وأمر بإحراق الباقي ثم قال ضمن خطبة قصيرة ومثيرة:

«يـا أيّها النّاس! أينَ المَفَرُّ؟ وَالبَحرُ مِنْ وَرائِكُم وَالعَدوُّ مِنْ أمَامِكُم، فَليسَ لَكُم وَاللهِ إلّا الصّدقُ والصَّبرُ، واعلَمُوا أنَّكُم فِي هَذهِ الجَزيرَةِ أضيعُ مَنَ الأيتامِ فِي مَأدُبَةِ اللّئامِ! وَقَد استَقبَلَكُم عَدُوُّكُم بِجَيشِهِ وَأسلِحَتِهِ، وَأقواتُهُ مَوفُورَةٌ، وَأنتُم لا وِزرَ لَكُم

١. تفسير «مجمع البيان»، ج ٥، ص ١٩؛ ذيل الآية ٢٥ من سورة التوبة.

غَيرَ سُيُوفِكُم، وَلا أقواتَ لَكُم غَيرَ مَا تَستَخلِصُونَهُ مَنْ أعدائِكُم»[١].

فوقع هذا الكلام وقع الصاعقة على جيش الإسلام فحملوا في ذلك اليوم كالبرق الخاطف على جيش الأعداء، وهزموهم هزيمة نكراء، وفتحوا الطريق إلى تأسيس حكومة إسلامية في «الأندلس»[٢].

٦ ـ التفكير بالحل للمشاكل والحوادث غير المتوقعة

في هذا القسم من وظائف «الإدارة والقيادة» تكمن مسائل مهمّة ينبغي الالتفات إليها:

إنّ أيّ تشكيلة إجتماعية أو منظمة معينة، حالها حال بدن الإنسان، حيث يواجه أحياناً وفي أثناء العمل موانع ومعوّقات تؤدي إلى مرضه، أو ربّما يواجه البدن فجأة أزمة شديدة، فالمدير أو القائد العسكري في مثل هذه الحالات الاستثنائية يجب عليه أن يكون كالطبيب الماهر والحاذق في علاج الواقعة فوراً مع الاستعانة بالمشاورين.

فلا ينبغي للمدير أن يتصور أن إدارته ومؤسسته ستبقى سالمة ولا تواجه أية مشكلة ومعضلة في واقع الحياة والمجتمع وأنّ كل شيء يسير وفق مراده، فلو كان يملك مثل هذا التصور فإنّه عند بروز الحوادث غير المتوقعة سيقع في تخبط خطير وتضطرب الأمور حوله بحيث يفلت منه زمام الأمور.

وهذه الحوادث على قسمين: تارة تكون عامّة وشاملة «الشمولية في دائرة مديريته» وأحياناً أخرى تكون فردية وشخصية «ترتبط بأحد الأشخاص من أعوانه أو موظفيه».

الصورة الأُولى من قبيل أن يواجه صراعاً شديداً مع مؤسسة أو إدارة أخرى، أو تكون هناك خلافات مقطعية أو عميقة الجذور، وأحياناً يواجه المدير سوء فهم أتباعه له أو حتى سوء التدبير من قِبله وسوء تشخيصه للمشكلة والأزمة، أو يواجه حالة العصيان من أتباعه، أو يواجه معضلة من جراء حادثة معينة، وفي هذا الموقع يجب على المدير أو

---

١. وفيات الأعيان، لابن خلكان، ج ٤، ص ٤٠٤، طبعة مصر؛ نفح الطيّب، ج ١، ص ٢٢٥.

٢. انظر في هذا المجال: الكتاب النفيس «الأندلس أو تاريخ حكومة المسلمين في أوربا» تأليف المرحوم الدكتور محمد إبراهيم آيتي (بالفارسية).

القائد أن يستخدم نبوغه وابتكاره لمواجهة هذه الحادثة وإيجاد الحلول لها.

والمشكلة هنا تمكن في مثل هذه الموارد في عدم وجود أصول وقوانين خاصّة تساهم في حل المشكلة وعدم وجود الوقت الكافي للتعلم واقتباس الحلول لهذه المشكلات. فالغالب أن يستلهم المدير في مثل هذه الموارد من تجاربه الشخصية أو يستخدم نوعاً من الابتكار الخاص الذي ينطلق من ذهنه الوقاد.

ولكن مع هذه الحال فهناك سلسلة من الأصول الكلية التي ينفع العمل بها في مثل هذه الظروف ويمكنها أن تساهم في حلّ المشكلة أو على الأقل تفتح الطريق لإيجاد الحل أو التقليل من السلبيات، ومن ذلك:

١ ـ يجب على المدير في مثل هذه الظروف قبل كل شيء حفظ تسلطه على أعصابه وأن يواجه هذه الحالة ببرودة أعصاب ولا يفقد توازنه أو يملكه الخوف والهلع، فلو حدث ذلك فإنّ جميع الأبواب ستوصد أمامه ويكون حاله كالطائر عندما يدخل في غرفة فيجد نفسه محاصراً ومحبوساً فيها، ويملكه الخوف والاضطراب بحيث يضرب نفسه على زجاج النوافذ والأبواب ولا يرى الباب المفتوحة التي دخل منها.

٢ ـ إذا أحس المدير بوقوع خطأ أو اشتباه من جهته، فلا ينبغي له الإصرار على الخطأ أو تملكه حالة من العناد ويبقى مصراً على خطئه، بل ينبغي له بمجرّد الاطلاع على خطئه أن يسارع في إصلاحه وجبرانه، والاعتراف بالحقيقة في مثل هذه الموارد يساهم بشكل كبير في إطفاء نار المشكلة والتخلّص من افرازات المعضلة.

ومرّة أخرى يمكننا الاقتباس من القرآن الكريم لتأييد هذين الأصلين ونستوحي ذلك من واقعة «صلح الحديبية» يقول القرآن:

﴿إِذْ جَعَلَ الَّذِينَ كَفَرُوا فِي قُلُوبِهِمُ الْحَمِيَّةَ حَمِيَّةَ الْجَاهِلِيَّةِ فَأَنْزَلَ اللهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ فَأَنْزَلَ اللهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ وَأَلْزَمَهُمْ كَلِمَةَ التَّقْوَى وَكَانُوا أَحَقَّ بِهَا وَأَهْلَهَا وَكَانَ اللهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيماً﴾[1].

---

١. سورة الفتح، الآية ٢٦.

وكانت هذه الحادثة كما يلي: لقد أصر مشركو قريش على منع المسلمين من دخول مكّة المكرمة لأداء مراسم العمرة لهذا العام، لأنّهم تصوروا أنّهم لو سمحوا للمسلمين بذلك فهذا يعتبر نوعاً من الهزيمة لهم، وسوف تتحدّث قبائل العرب أنّ قريشاً سمحت لقتلة آبائهم وأبنائهم في حروب بدر وأُحد من الدخول إلى مكّة، ولكنّهم بهذا التصرف سحقوا جميع مبادئهم وقيمهم، لأنّ العرب كانوا لا يمنعون أحد من دخول مكّة وأداء المراسم الدينية حتى لو أنّ أحداً رأى قاتل أبيه في مراسم الحج والعمرة فإنّه لا يزاحمه ولا يمنعه من أداء مناسكه، لأنّ مكّة تعتبر الحرم الإلهي الآمن ويزداد الأمن في مكّة في الأشهر الحُرم، مضافاً إلى أنّ هذه الحالة من الأمن كانت مؤثرة كثيراً في جذب جميع القبائل العربية إلى مكّة وحصلت مكّة على مكانة متميزة بين القبائل العربية.

ولكن كما يقول القرآن الكريم إنّ المشركين أصابتهم «حميّة الجاهلية» وعاشوا حالة من التعصب المقيت والحقد الدفين بحيث إنّهم نسوا جميع هذه القيم والمبادىء.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، عندما وصل الأمر إلى كتابة نص المعاهدة قال النبي الأكرمﷺ للإمام علي عليه السلام أُكتب «بسم الله الرحمن الرحيم» هنا اعترض «سُهيل بن عمرو» سفير قريش قائلاً: إنّنا لانعلم هذا الجملة ويجب أن تكتب العبارة المعروفة لدى المشركين وهي «باسمِكَ اللّهُمّ»، وعندما أمر النبي الأكرمﷺ بكتابة: «هذا مَا صَالَحَ عَلَيْهِ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللهِ سُهَيْلَ بنَ عَمْرو»، اعترض سُهيل مرّة أخرى وقال: «إذا كُنّا نَعْتَقِدُ بِأَنَّكَ رَسُولُ اللهِ فَلا نِزاعَ بَيْنَنَا»، فأمر النبي الأكرمﷺ بمحو هذه الكلمة، ولكن الإمام علي عليه السلام رأى أنّ ذلك مخالفاً للأدب ولذلك لم يتقدم لمحو هذه الكلمة، فما كان من رسول اللهﷺ إلاّ أن محاها بنفسه[1].

وهنا كان العدو يتنظر ذريعة لنقض هذه المعاهدة وعدم الموافقة على هذا الصلح الذي يعتبر مقدمة لفتح كبير للمسلمين وقد سمّاه القرآن الكريم بالفتح المبين.

---

١. انظر: سيرة ابن هشام، ج ٣، ص ٣٣١ و ٣٣٢؛ طبعة الحلبي ١٣٣٥ هـ ق. طبقات ابن سعد، ج ٢، ص ٩٥، طبعة بيروت؛ جامع السيرة، ص ٢٠٧ طبعة دار المعارف مصر.

وكلّما عاش المسلمون في مقابل الحوادث المتوقعة حالات التعصب والإضطراب وحميّة الجاهلية كما كان حال أعدائهم، وفقدوا روح السكينة والطمأنينة المتولدة من الإيمان العميق وابتعدوا عن كلمة التقوى التي كانوا أهلاً لها، فمن البديهي أنّهم سيفقدون امتيازهم، في حين أنّ الأعداء عندما تورطوا في شراك العصبية وحمية الجاهلية فإنّهم أضاعوا فرصة ثمينة وقدّموا امتيازاً كبيراً للمسلمين، وتمثل ذلك في اعتناق العشرات والمئات من القبائل العربية الإسلام والتحاقهم بالمسلمين.

وخلاصة الكلام أنّ المدير والقائد في مثل هذه الحوادث واللحظات الحاسمة يجب أن يحفظ وقاره وهدوءه ويلتزم بأصول التقوى بعيداً عن كل أشكال التعصب ونخوة الجاهلية، وإذا وجد ضرورة في إعادة تقييم عمله والبحث في نقاط القصور وعناصر القوّة والضعف في تدبيره فينبغي أن يفتح صدره ولا يجد في نفسه حرجاً من ذلك.

٣ ـ يجب على المدير أو القائد أن يكون «حاسماً وشجاعاً» في اتخاذ القرار اللازم في مثل هذه الموارد ولا يدع التردد والاهتزاز يجد طريقاً إلى نفسه وعزمه، وإلّا فإنّه سيفقد زمام الأمور، وبدلاً من أن يتغلب هو على المشكلة ويسيطر عليها فإنّ المشكلة سوف تسيطر عليه.

٤ ـ يجب على المدير قبل أن يقدم على أيّ عمل أن يفكر في ضبط الحادثة وحفظها ويمنع من اتساع دائرتها، كما هو الحال في عمل رجال الاطفاء فإنّهم قبل كل شيء يقومون بتطويق الحريق ومنع تسربه إلى مناطق أخرى ثم يتحركون على مستوى اطفائه والقضاء عليه.

٥ ـ يحدث كثيراً في مثل هذه المواقع أن ينهار الإنسان في مواجهة أمواج المشاكل والأزمات بسبب التعنّت، فينبغي أن يعيش الإنسان الانعطاف والمرونة ويتحرك قليلاً مع الموجة ثم يحاول ركوبها ويسعى إلى كبح جماحها والسيطرة عليها، وهذا العمل دقيق جدّاً وينبغي التعامل مع هذه الحوادث بذكاء وفطنة.

٦ ـ أحياناً تكون الدقائق واللحظات في مثل هذه الموارد مصيرية، فربّما في لحظة

واحدة يتغير كل شيء، فيجب على المدير والقائد أن لا يفوّت الفرصة بل يتحرك فوراً وبأعصاب باردة لعلاج الواقعة بذكاء وحنكة ولا ينبغي أن يدع اللحظات تمر دون حساب.

٧ ـ يجب على المدير أو القائد المسلم والمؤمن في مثل هذه المواقع أن يعود لذاته وقلبه ويتوجه إلى ربّه ويتصل معه ويستمد من لطفه ورحمته ويطلب منه تعالىٰ أن يحفظه من منزلقات هذه الواقعة ولا يوكله إلى نفسه طرفة عين، كما ورد عن الإمام الصادق عليه السلام أنّه قال:

«رَبِّ لا تَكِلْنِي إلى نَفسي طَرفَةَ عَينٍ أبداً»[1].

ولكن إذا كان الانحراف أو المشكلة ذا طابع فردي، بمعنى أنّ أحد أعضاء هذه الإدارة أو المؤسسة خرج عن خط الصواب وانحرف عن الجادة، فمن الضروري رعاية الأصول التالية:

١ ـ يجب على المدير أن يتعامل مع هذا الشخص كما يتعامل مع العضو الجريح والمصاب، فيجب أن يكون «حاسماً وجدّياً»، وفي ذات الوقت يكون لطيفاً ويتعامل معه من موقع المحبّة والمودة.

يجب عليه أن يدرس بدقّة عوامل المرض والانحراف ويسعى لعلاجها ولا يكتفي بالعلاج المؤقت والمقطعي.

٢ ـ لابدّ من الأخذ بنظر الاعتبار هذه الحقيقة، وهي أنّ طب الوقاية أكثر تأثيراً وأقل نفقة من طب العلاج «الوقاية خير من العلاج» وبشكل عام فالوقاية أكثر فائدة وأقل خسارة.

وتأسيساً على هذا الأصل، فإنّ منع بروز مثل هذه الحوادث في مؤسسة أو إدارة معينة يكون مثيراً للأمل وضامناً للسلامة أكثر من السعي للإصلاح بعد بروز الفساد وحدوث المشكلة.

---

١. سفينة البحار، مادة «وَكَلَ».

ومن أجل تحقيق هذا الهدف لابدّ من منح الأفراد القوّة والحصانة من خلال التعليم المستمر بحيث يعيش هؤلاء الأفراد حالة الحصانة في مقابل عوامل الفساد والضعف، فكما يتحرك الناس عند ظهور الأمراض المعدية نحو التلقيح ضد المرض ويكسبون المناعة اللازمة لصيانة البدن من المرض ومنحه القدرة الكافية على مواجهة المكروبات، فكذلك عند ظهور عناصر الانحراف والاهتزاز والانحلال لابدّ من العمل على صيانة الأفراد من هذا الخطر.

وهنا نقطة دقيقة وحساسة جدّاً، وهي أنّ تسليح الأفراد في مقابل بروز عوامل الفساد والانحراف لا ينبغي أن يكون من خلال «التعليم الفاسد»، فقد يفتح ذلك الطريق على أصحاب القلوب المريضة والمستعدة للفساد، بل ينبغي بحث هذه المواضيع وتحليل هذه العوامل والانحرافات من خلال معرفة طرق الوقاية واكتساب المناعة منها رغم أنّ هذا العمل لا يخلو من تعقيد وصعوبة، وعدم رعاية هذه النقطة يؤدي أحياناً إلى تبديل «دروس الهداية» إلى «دروس ضلالة».

ومن هنا فإنّ الأشخاص الذين يتعاطون هذا الشأن ويتولون مسؤولية هذه القضية يجب أن يملكوا الذوق والتجربة الكافية لتحمل هذه المسؤولية والتوفيق في هذا البرنامج، ولئلا يتبدل عملهم من «التوعية» إلى «الغواية».

على أيّة حال فبإمكان المدير أن يكون له دور مؤثر في هذا المجال بالاستعانة بقسم الاعلام في تلك المؤسسة أو الدائرة، وبذلك يحفظ الأفراد من السقوط في وادي الانحراف ومنزلقات الخطيئة ويمنحهم المناعة في مقابل وساوس الشياطين وعدم الانزلاق في خط الباطل والانحراف. لأننا نعلم أنّ الشيطان لا يعمل عملاً بدون توفير مقدمات، وكما يقال إنّه لا يدخل «الإنسان» أي بلد إلّا من خلال «جواز سفر»، وما أروع قول القرآن الكريم في هذا المجال:

﴿إِنَّمَا سُلْطَانُهُ عَلَى الَّذِينَ يَتَوَلَّوْنَهُ وَالَّذِينَ هُمْ بِهِ مُشْرِكُونَ﴾[1].

---

١. سورة النحل، الآية ١٠٠.

وأمّا الأشخاص الذين يملكون المناعة أمام وساوس الشيطان والذين يتسلحون في مقابله بسلاح الإيمان والتوكل، فإنّهم من جملة عباد الله المخلصين وهم بعيدون عن شراك الشيطان ووساوسه:

﴿إِنَّهُ لَيْسَ لَهُ سُلْطَانٌ عَلَى الَّذِينَ آمَنُوا وَعَلَى رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ﴾[1]

﴿إِنَّ عِبَادِي لَيْسَ لَكَ عَلَيْهِمْ سُلْطَانٌ وَكَفَى بِرَبِّكَ وَكِيلاً﴾[2].

على أيّة حال لابدّ من توخّي الحذر من النفوذ التدريجي لوساوس الشيطان والعمل على تقوية المناعة اللازمة ليعيش الإنسان المؤمن حالة المصونية في مقابل خطر الانحراف والزيغ.

٣ ـ تقدّم أنّ التعامل مع الأشخاص المذنبين والخاطئين ينبغي أن يكون كالتعامل مع العضو المكسور أو المجروح من خلال سلوك طريق الملاطفة والتحدث معه بلغة المودة، ولا ينبغي استخدام منطق «الخشونة والعنف» كعلاج لانحراف هذا الفرد، لأنّ هذا السلوك الخشن يؤدي غالباً إلى زيادة الألم وإشتداد الانحراف، أو يؤدي إلى سراية الانحراف إلى الأعضاء السالمة الأخرى.

يقول أميرالمؤمنين الإمام علي عليه السلام في عهده التاريخي لمالك الأشتر رضي الله عنه:

«يَفْرُطُ مِنْهُمُ ٱلزَّلَلُ، وَتَعْرِضُ لَهُمُ ٱلْعِلَلُ، وَيُؤْتَى عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي ٱلْعَمْدِ وَٱلْخَطَأ، فَأَعْطِهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وَصَفْحِكَ مِثْلَ ٱلَّذِي تُحِبُّ أَنْ يُعْطِيَكَ ٱللهُ مِنْ عَفْوِهِ وَصَفْحِهِ»[3].

ولكن مع هذا الحال فأحياناً لا تنفع أشكال العلاج ولا طريق أمام المدير سوى القيام «بعملية جراحية» لفصل العضو الفاسد، وهنا لابدّ من التزام عنصر الحسم والحزم، وفي ذات الوقت ينبغي رعاية «المعايير والضوابط الإسلامية» والتعامل مع هذا المورد بحكمة ودقّة وإعلان النتيجة للآخرين من الأفراد الذين يعملون تحت إمرته لئلا يتزلزل اعتمادهم عليه ويسيئوا الظن به، وبذلك يشعر الأفراد الجيدون بالأمن ويرون بأنفسهم

---

١. سورة النحل، الآية ٩٩.

٢. سورة الاسراء، الآية ٦٥.

٣. نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

عاقبة الانحراف والزيغ عن جادة الصواب.

٤ ـ ينبغي الالتفات إلى هذه النقطة المهمّة، وهي أنّ «الإصرار على إبقاء وحماية العضو الفاسد» قد يكون ضاراً بمقدار معاقبته وتوبيخه، أكثر من اللازم.

صحيح أنّ عزل الشخص الذي اختاره «المدير» بنفسه قد يكون صعباً ويكلّف المدير غالياً، ولكنّ تحمل مفاسد الإصرار على استمراره بالعمل ربّما يؤثر تأثيراً سلبياً على مكانة المدير ويعرّض حيثيته وشخصيته للخطر.

٥ ـ يجب التواصل مع هؤلاء الأفراد المنحرفين مهما أمكن ذلك والعمل على توعيتهم واصلاحهم وبذل الجهد في هذا السبيل والتعامل معهم كالأخ الودود، والحذر من اتخاذ تدابير متسرعة، ولكن في نفس الوقت وعندما يرى المدير عدم تأثير هذه الأساليب، فلاينبغي أن يتردد إطلاقاً في عزلهم وإبعادهم طبق الضوابط الإسلامية.

وينبغي الالتفات إلى أن مكانة المدير هي كمكانة الأخ ووظائفه وظائف الأخ...

وقد ورد في الكثير من الآيات القرآنية التعبير عن الأنبياء الإلهيين بوصفهم «أخ» لأقوامهم، والتعبير بهذه الكلمة يختزن معنى عميقاً:

يقول القرآن الكريم بالنسبة للنبي هود عليه السلام: ﴿وَإِلَى عَادٍ أَخَاهُمْ هُوداً...﴾[١].

وعن صالح عليه السلام يقول: ﴿وَإِلَى ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحاً...﴾[٢].

وعن شعيب عليه السلام يقول: ﴿وَإِلَى مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْباً...﴾[٣].

وعن نوح عليه السلام يقول: ﴿إِذْ قَالَ لَهُمْ أَخُوهُمْ نُوحٌ...﴾[٤].

وعن لوط عليه السلام يقول: ﴿إِذْ قَالَ لَهُمْ أَخُوهُمْ لُوطٌ...﴾[٥].

ويتبيّن من ذلك أنّ موقع الأنبياء الإلهيين بالنسبة لأقوامهم هو موقع الأخ لهم «لا القيّم

١. سورة الأعراف، الآية ٦٥.
٢. سورة الأعراف، الآية ٧٣.
٣. سورة الأعراف، الآية ٨٤.
٤. سورة الشعراء، الآية ١٠٦.
٥. سورة الشعراء، الآية ١٦١.

والسيّد» ولا مقام الشخص الأجنبي عنهم الذي لا يحس نحوهم بأي عاطفة ومودة.

وكما يتعامل الأخ مع أخيه ويتواصل معه، فإنّ المدير أو القائد يجب أن يتعامل مع الموظفين الذين تحت إمرته بهذا الأسلوب ويفكر بهم على هذا الأساس.

٦ ـ على أيّة حال ينبغي التمييز بين «الجاهل القاصر» و«الجاهل المقصّر»[1]. وبين الأشخاص الذين يملكون حسن النيّة في ارتكابهم للخطأ، والأشخاص الذين يرتكبون الخطأ بسوء نيّة.

ويتحدث أمير المؤمنين عليه السلام عن جماعة طلبوا الحق ولكنّهم بسبب الجهل انحرفوا عن خط العدل والصواب ويوصي أتباعه بمداراتهم والتعامل معهم بلغة الإحسان، ثم يستدل بذلك بقوله:

«فَلَيْسَ مَنْ طَلَبَ الْحَقَّ فَأَخْطَأَهُ، كَمَنْ طَلَبَ الْبَاطِلَ فَأَدْرَكَهُ»[2].

٧ ـ إنّ ما تقدّم آنفاً كان يرتبط بموارد الخلل الداخلي، وأمّا بالنسبة إلى الأضرار والمشاكل التي تأتي من قِبل العدو الخارجي وربّما تحدث مسائل غير متوقعة، فالمدير أو القائد يجب عليه، مع حفظ روحية أتباعه ومعنوياتهم بالحدّ الأقصى والايحاء لهم بضعف العدو وخواء قوّته، وأن يأخذ قوّة عدوّه بالحسبان عملاً، ويضع في احتماله أنّ هذا العدو ربّما يثير له مشكلة أو يلحق به صدمة أو يتحرك للهجوم عليه هجوماً مقطعياً أو شاملاً، وأن يأخذ كامل الاستعداد ويتوخى بناء وتحصين كيانه في زمان الحرب وحتى في زمان الصلح.

يقول الإمام أمير المؤمنين علي عليه السلام في عهده التاريخي لمالك الأشتر رضي الله عنه:

«وَلاَ تَدْفَعَنَّ صُلْحاً دَعَاكَ إِلَيْهِ عَدُوُّكَ وَللهِ فِيهِ رِضاً، فَإِنَّ فِي ٱلصُّلْحِ دَعَةً لِجُنُودِكَ وَرَاحَةً مِنْ هُمُومِكَ، وَأَمْناً لِبِلاَدِكَ، وَلَكِنِ ٱلْحَذَرَ كُلَّ ٱلْحَذَرِ مِنْ عَدُوِّكَ بَعْدَ صُلْحِهِ، فَإِنَّ ٱلْعَدُوَّ رُبَّما قَارَبَ لِيَتَغَفَّلَ، فَخُذْ بِالْحَزْمِ، وَٱتَّهِمْ فِي ذٰلِكَ حُسْنَ ٱلظَّنِّ»[3].

---

١. الجاهل القاصر هو الذي لا سبيل له إلى تعلم المسائل الواجبة، والجاهل المقصّر هو الذي يتمكن من الوصول إلى المسائل الواجبة ولكن يتكاسل عنها.

٢. نهج البلاغة، الخطبة ٦١.

٣. نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

٧ـ تقييم ودراسة عوامل النجاح والإخفاق

لا يمكن أن يعيش الإنسان في هذه الحياة دون أن يواجه إخفاقاً في مجمل حياته، لأنّ طبيعة هذه الحياة تختزن الفشل والإخفاق لمن يتحرك فيها ويتفاعل معها.

المهم هو كيفية استفادة الإنسان من حالات الإخفاق وعوامل الفشل وتحويلها إلى عوامل للنجاح وتبديلها إلى عناصر قوّة، فعليه أن:

يتحرك لمعرفة نقاط الضعف والقصور.

معرفة جوانب النقص والحاجة.

إصلاح المواقف الخاطئة والممارسات السلبية.

والخلاصة أن يدرس من جديد وضع جميع القوى والقابليات ويضعها في بوتقة الاختبار ويستخلص منها النتائج والدروس.

صحيح أنّ الإخفاقات أحياناً تكون ثقيلة وباهضة الثمن، ولكن إذا تحرك الإنسان على مستوى استثمار هذه الإخفاقات من خلال إعادة النظر بدقّة في مجمل البرامج والمخططات والكشف عن «مناطق الاهتزاز والخلل»، فإنّ الثمن الذي يدفعه لهذه الإخفاقات لا يكون كثيراً، بل أحياناً يكون الربح الحاصل من هذه الإخفاق والفشل أكثر بكثير من الضرر أو الخسارة الناتجة منه، وبعبارة أخرى، أنّ حالات الإخفاق والفشل إنّما تكون خطيرة في صورتين:

١ ـ في صورة أن تكون عاملاً وسبباً لليأس و«خوار العزيمة» وإضعاف المعنوية.

٢ ـ في صورة ما لو لم يستثمرها الإنسان فيضعها على طاولة البحث والدراسة ويستخلص منها النتائج والدروس لإكمال المخطط السابق وجبران الأخطاء وإصلاح الخلل.

وطبعاً ينبغي بذل الجهد الوافر لتوقي حدوث أي إخفاق وفشل في أي مقطع من مقاطع الحياة، ولكن في صورة حدوث مثل هذا الأمر فإنّ أحد الوظائف المهمّة للمدير أو القائد هي عقد جلسات المشورة بشكل مستمر ومنظم لدراسة علل وعوامل هذا الإخفاق.

إنّ أهم مسألة في هذا المجال والتي ينبغي مراعاتها بدقّة في مثل هذه الجلسات:

١ ـ عدم إغماض النظر عن ذكر الحقائق المرّة وكتمان الموارد المؤلمة، بل ينبغي الانفتاح عليها والاعتراف بها بكامل الجرأة والتسلط على النفس ودراستها بشكل دقيق ومفصّل.

٢ ـ اجتناب حالات التبرير لعوامل الفشل والهزيمة والإصرار على تبرئة الذات أو إلقاء اللوم على الأشخاص الآخرين أو عوامل أخرى، لأنّه لا شيء أخطر من عدم رؤية الإنسان لنقاط ضعفه وقصوره وإلقاء اللوم على الآخرين، لأنّ ذلك من شأنه أن يعرّضه مرّة أخرى للفشل والسقوط في هوة الإخفاق.

٣ ـ ينبغي التحلّي بالشجاعة الكاملة لدى دراسة عوامل الضعف والقصور واجتناب التعصب والخجل، ودراسة المسائل الخاصة بالموضوع بدقّة بالتوكل على الله تعالى وإخلاص النيّة وصفاء القلب وبشجاعة، وتقبّل جميع التبعات الناشئة عن تلك الحادثة، وفي هذه الصورة فقط يمكن التعرف على الأسباب الحقيقية للحادثة واستثمارها بشكل إيجابي وتحويلها إلى سلّم للرقي وجسر لتحقيق النصر والنجاح في المستقبل.

٤ ـ عند دراسة هذه المسائل الحساسة يجب على الإنسان المؤمن أن يستعيذ بالله من الوساوس الشيطانية التي تزين للإنسان الأمور غير الواقعية: ﴿وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ﴾[١]. وتدفع بالإنسان في طريق الضلالة والانحراف، وينبغي عليه الاستمداد من الذات المقدّسة ويسأله العين البصيرة والقلب العارف بالحقائق ويطلب منه أن يعرّفه الحقيقة كما هي، فيكون مصداقاً للدعاء المعروف: «ربّ أرني الأشياء كَما هي»[٢].

غزوة «أُحُد» مثال الهزيمة التي تخلق النصر:

وهنا من المناسب جدّاً إلقاء نظرة على تاريخ الإسلام لنرى عاقبة الفشل الذريع الذي

---

١. سورة النمل، الآية ٢٤.

٢. رسائل الشريف المرتضى، ج ٢، ص ٢٦١.

حلّ بالمسلمين في غزوة «أُحُد» وما كانت النتيجة؟ وكيف أنّ نبي الإسلامﷺ استخدم هذه الهزيمة كوسيلة فاعلة ومؤثرة لتحقيق انتصارات سريعة متلاحقة؟ بحيث إنّ أحد المفسّرين المعروفين يقول: «إنّ أحد الأشخاص رأى النبيّﷺ في منامه فقال له: إذا خيّرت في أُحُد بين النصر أو الهزيمة، فإنّي سأختار الهزيمة بسبب النتائج المهمّة التي ترتبت على هذه الحرب للمسلمين»[1].

ونرى من المناسب أن نشير إلى أصل غزوة أُحد ومديات الإدارة والقيادة الحاسمة في هذه الحرب وتحليل عوامل الهزيمة والفشل فيها، ولهذا نرجو السماح لبسط هذا البحث وتفصيل الوقائع ليكون شاهداً ناطقاً على بحثنا الحاضر.

ورد في الروايات وفي المصادر التاريخية الإسلامية أنّه: عندما ذاقت قريش طعم الهزيمة النكراء في بدر ورجع المشركون إلى مكّة بعد أن فقدوا ٧٠ قتيلاً و٧٠ أسيراً[2]، قام أبوسفيان بتحذير أهالي مكّة وقال لهم: لا تدعوا النساء يبكون على قتلاهنّ لأنّ البكاء يزيل الحزن ويخفف من العداوة والحقد من قلبهنّ لمحمّد، وحلف أبوسفيان أن ينتقم لقتلى بدر ولا يقارب زوجته ما لم ينتقم من محمّد والمسلمين.

وعلى هذا الأساس قام بتحريك قبائل قريش بكل وسيلة وتثوير الناس للحرب ضد المسلمين وانتشرت في مكّة صرخة «الانتقام الانتقام» وحينما حلّت السنة الثالثة للهجرة عزمت قريش على قتال رسول اللهﷺ بثلاثة آلاف فارس وألفي راجل، وخرجوا من مكّة بكامل العدّة والعدد، ومن أجل تقوية روحية الجنود ومعنوياتهم وإثارة غضبهم وحقدهم في ميدان القتال، فإنّهم قد جاءوا معهم بالأصنام والنساء أيضاً.

***

---

١. تفسير المنار، ج ٤، ص ١٤٦. البته عين عبارت المنار نيست، نقل به معنا شده است.

٢. قتل في غزوة بدر ٧٠ نفراً من قريش بيد المسلمين حيث ذكر ابن اسحاق أسماء ٥٠ منهم، وابن هشام ٢٠ آخرين، وقد ذكر الشيخ المفيد في كتابه الإرشاد أسماء ٣٦ نفراً من قتلى بدر، وقال: «اتفق رواة العامة والخاصة على أنّ ٣٦ منهم قتل بيد علي بن أبي طالبؑ» الإرشاد، ج ٢، ص ٣٢ المطبعة الإسلامية.

وصول الخبر في الوقت المناسب:

وكان العباس عمّ النبي الأكرمﷺ يعيش في مكّة وبين قريش وهو باقٍ على عقائدهم، ولكن بما أنّه كان يحبّ ابن أخيه حبّاً شديداً، فعندما رأى قريش قد شكّلت جيشاً قوياً تريد قتال النبيّ وقد استعدت للخروج لقتاله، كتب رسالة للنبي وأرسلها مع رجل من قبيلة بني غفّار إلى المدينة[1]. وعندما اطلع رسول اللهﷺ على المسألة أمر بعض المسلمين أن يتوجهوا بسرعة إلى طريق مكّة ليتحققوا من وضعية جيش قريش ويحصلوا علىٰ معلومات دقيقة عنه «وكانت هذه أول خطة في إدارة وقيادة الحرب».

ولم يمض وقت طويل حتى عاد المخبرين اللذين ذهبا لكسب الأخبار من جيش العدو إلى رسول اللهﷺ وأخبراه عن كيفية وحالات جيش قريش وقالا له: إنّ هذا الجيش القوي يدار بقيادة أبي سفيان نفسه.

تشكيل شورى الحرب:

فدعا رسول اللهﷺ جميع أصحابه وأهل المدينة للشورى وطرح عليهم موضوع الدفاع عن المدينة بوضوح، فطرحت هذه المسألة وهي: هل يتمّ الدفاع والقتال من داخل المدينة أو من خارجها كأن يخرج المسلمون من المدينة ويتصدون للأعداء؟ وهكذا تداول النبي الأكرمﷺ والمسلمون الحديث والحوار فقال بعضهم: لا نخرج من المدينة بل نقاتلهم في أزقة المدينة، لأنّه في هذه الصورة يستطيع حتى الرجال الضعفاء والنساء من اعانة المقاتلين والمساهمة في هذه المعركة[2].

وهذا ما قاله «عبدالله بن أُبي» وأضاف بعد كلامه هذا: يارسول الله لم يحدث أن بقينا بالمدينة في بيوتنا وانتصر علينا العدو.

وكان هذا الرأي هو ما استحسنه رسول اللهﷺ بسبب حالة المدينة في ذلك الوقت،

١. المغازي للواقدي، ج ١، ص ٢٠٤.

٢. انظر: سيرة ابن هشام، ج ٣، ص ٦٧؛ المغازي للواقدي، ج ١، ص ٢١١.

فقد كان رسول الله ﷺ أيضاً يرغب في مواجهة قريش داخل المدينة، ولكنّ فئة من الشباب المقاتلين خالفوا هذا الرأي.

قال «سعد بن معاذ» وعدّة أشخاص من قبيلة «الأوس»: «يا رسول الله ﷺ مَا غَلَبَنا عَدُوٌّ لَنا أتانا في دارِنا ـ أي في ناحِيَةٍ مِنْ نَواحيها ـ فَكَيْفَ وَأَنْتَ فِينا! ووافَقَهُمْ على ذٰلِكَ حَمْزَةُ بنُ عَبْدِالْمُطَلِّبِ وَقالَ للنَّبِيِّ ﷺ: والّذى أَنْزَلَ عَلَيْكَ الْكِتابَ لاأَطْعَمُ طَعَاماً حتّىٰ أُجالِدَهُمْ بِسَيْفي خَارِجَ الْمَدِينَةِ، كُلُّ ذٰلِكَ ورَسُولُ اللهِ ﷺ كارِهٌ للخُرُوجِ»[1].

وهكذا كثرت مثل هذه الكلمات الحماسية وإزداد القائلون بلزوم الخروج من المدينة بحيث إنّ رأي «عبدالله بن أبي» حظي بالأقلية بين المجتمعين.

ورغم أنّ النبي الأكرم ﷺ لم يكن راغباً في الخروج من المدينة إلّا أنّه امتثالاً لأصل الشورى، اختار رأي القائلين بالخروج من المدينة ومواجهة الأعداء خارجها «وهذه هي الخطوة الثانية».

ثم خرج النبي الأكرم ﷺ مع أحد أصحابه لتهيئة المكان اللازم للمجاهدين خارج المدينة، واختار محلاً مناسباً إلى جانب «جبل أُحد» الذي كان يحظى بموقع عسكريّ مناسب وأخذ بنظر الاعتبار جميع الحالات في هذا المكان استعداداً للمعركة «وهذه هي الخطوة الثالثة».

كان يوم الجمعة، فوقف رسول الله ﷺ لأداء خطبة الجمعة، وبعد الحمد والثناء لله تعالى أخبر المسلمين باقتراب جيش قريش وقال: «إذا كنتم مستعدين للقتال وقاتلتم العدو بهذه الروحية فإنّ الله تعالى سينزل نصره عليكم حتماً».

وخلاصة الأمر أنّ النبي الأكرم ﷺ أخذ ينفخ في أتباعه روح العزيمة والشجاعة بحيث إنّه استطاع في ذلك الوقت من تحشيد ألف نفر من المهاجرين والأنصار للمشاركة في قتال الأعداء.

وقد استلم النبي الأكرم ﷺ بنفسه قيادة الجيش، وأمر قبل خروجه من المدينة بثلاثة

---

١. السيرة الحلبية، ج ٢، ص ٢٣١: طبعة القاهرة.

ألوية، دفع إحداها للمهاجرين واثنان منها للأنصار[1].

تحرك النبي الأكرمﷺ إلى أُحد مشياً على الأقدام وكان يهتم على طول الطريق بترتيب جيشه وتنظيم صفوفه (وكانت هذه الخطوة الرابعة).

تهذيب وتصفية الجيش:

يذكر المؤرخ المعروف «برهان الدين الحلبي» في كتابه «السيرة الحلبية»:

«وَسَارَﷺ إلىٰ أنْ وَصَلَ رَأسَ الثَنِيَّةِ وَعِنْدَها وَجَدَ كَتِيبَةً كَبِيرَةً، فقال: ما هذا؟ قالوا: هٰؤلاءِ حُلَفاءُ عَبْدِاللهِ بنِ أبي سَلولٍ، مِنْ يَهودٍ. فقال: أسلَموا؟ فقيل: لا: فقال: «إنّا لا نَنتَصِرُ بِأهلِ الكُفرِ عَلىٰ أهلِ الشِّركِ»[2].

ومن هنا لم يقبل اليهود بهذا الاقتراح البناء فرجعوا إلى المدينة، وعلى ضوء ذلك قلّ من الجيش الإسلامي مكوّن من ألف مقاتل، ثلاثمائة مقاتل، وبذلك خلصت الجيش الإسلامي من الشوائب وعناصر غير المخلصة والوفية» «وهذه هي الخطوة الخامسة»[3].

تنظيم صفوف المقاتلين:

على أيّة حال فإنّ النبي الأكرمﷺ بعد احداث التصفية اللازمة سار مع جيشه البالغ ٧٠٠ مقاتل ووصل إلى جبل أُحد، وبعد أداء صلاة الصبح عمل على تنظيم صفوف المسلمين، وأمر «عبدالله بن جبير» أن يتوجه مع خمسين رجلاً من الرماة إلى أعلىٰ الجبل ليحفظوا مؤخرة الجيش من مباغتة الأعداء وأكد عليهم أن لا يتركوا مواقعهم بأيّة صورة حتى أنّه قال لهم: «إذا رأيتمونا نهزم العدو إلى مكّة أو رأيتم العدو يلاحقنا إلى أطراف المدينة فمع ذلك لا تتركوا مواقعكم»[4].

---

١. انظر: السيرة الحلبية، ج ٢، ص ٢٣١، طبعة القاهرة.

٢. المصدر السابق، ص ٢٣٢.

٣. المصدر السابق.

٤. المغازي للواقدي، ج ١، ص ٢٢١ ـ ٢٢٢.

ومن جهة أخرى قام أبوسفيان بتعيين خالد بن الوليد علىٰ رأس ٢٠٠ من رجاله ليختفوا في كمين، ثم يهاجموا الجيش الإسلامي من خلفهم.

عدم الإلتزام بأوامر القيادة:

وعندما تقابل الجيشان أخذ أبوسفيان يثير همم أفراد جيشه ويحرضهم على القتال بمساعدة النساء الجميلات والأوثان، وكان النبي الأكرمﷺ يحرض المسلمين بالاعتماد على الله تعالى ورحمته الواسعة حتى ملأ تكبير المسلمين أجواء الوادي، ومن جهة تعالت أصوات نساء وبنات قريش بالغناء لتحريك عواطف ومشاعر المقاتلين في جيش قريش.

وفي بداية المعركة استطاع المسلمون بهجومهم السريع من دحر جيش قريش وإجباره على التراجع، ولكنّ «خالد بن الوليد» الذي رأى هزيمة قريش أراد مباغتة المسلمين من خلفهم، ودار حول جبل أُحد للهجوم على المسلمين، ولكنّ الرماة أجبروه على التراجع أيضاً.

إلى هنا كانت الأمور تسير بشكل جيد، ولكن حدث بعض الخلل وعدم الالتزام بالأوامر ممّا أدى إلى انقلاب الموازين، وذلك أنّ تراجع قريش في بداية المعركة تسبب بأن يتصور المسلمون أنّ العدو قد انهزم بصورة كاملة فانهالوا على الغنائم ورأى هؤلاء الرماة ذلك فتركوا مواقعهم ليشاركوا المسلمين في جمع الغنائم، وكلما صاح بهم «عبدالله بن جبير» بأن يبقوا ولا يتركوا مواقعهم وذكّرهم بأمر النبي الأكرمﷺ في ضرورة البقاء، إلّا أنّهم لم يعيروه أُذناً صاغية سوى عدد قليل لا يتجاوز عشرة أشخاص من الذين بقوا معه في تلك النقطة الحساسة.

وكانت نتيجة عصيان الأمر وعدم الانضباط العسكري لدى هؤلاء الرماة أن سارع «خالد بن الوليد» مع ٢٠٠ فارس من الذين كانوا يترصدون الحالة، عندما شاهدوا الموقع الحساس فارغاً، إلى الهجوم وتطويق الموقع، وقتلوا «عبدالله بن جبير» وأصحابه ثم هجموا بسرعة على جيش الإسلام من خلفه، ومن جهة أخرى عاد جيش قريش المنهزم

للقتال مرّة أخرى.

وفجأة شاهد المسلمون أنّهم محاصرون من كل جانب بسيوف الأعداء فانتثر نظمهم وانهارت معنوياتهم، وفي هذه اللحظات استشهد القائد الشجاع حمزة سيدالشهداء عليه السلام، ومعه جماعة من أصحاب النبي الشجعان، ولم يبق مع النبي سوى عدد قليل جدّاً يدافعون عن رسول الله صلى الله عليه وآله، وأمّا الباقي فقد رجحوا الفرار على القرار[1].

وفي هذه المعركة الخطيرة كان علي بن أبي طالب عليه السلام، وباعتراف جميع المؤرخين، أكثر الناس دفاعاً عن النبي الأكرم صلى الله عليه وآله فكان يذب عن النبي ويدافع عنه إلى نهاية المعركة[2].

لقد كان الإمام علي عليه السلام يقاتل ببسالة وشجاعة مذهلة حتى كسر سيفه فأعطاه رسول الله صلى الله عليه وآله «ذوالفقار»، وقد بقي النبي في متراسه والإمام علي عليه السلام يذب عنه الأعداء، وقد ذكر بعض المؤرخين أنّ الإمام علي أُصيب في هذه المعركة بأكثر من ستين جرحاً في وجهه وبدنه، وفي هذا الوقت نزل الوحي على رسول الله صلى الله عليه وآله وقال:

«يـٰارَسُولَ اللهِ هَذِهِ المُواساة».

فقال رسول الله صلى الله عليه وآله: «إِنَّهُ مِنّي وَأَنا مِنْهُ».

فقال جبرائيل: «وَأَنا مِنكُما، فَسَمِعُوا صَوتاً: لا سَيفَ إِلّا ذُوالفـقار، وَلا فَـتىٰ إِلّا عَلي»[3].

إشاعة مقتل النبي الأكرم صلى الله عليه وآله:

نقل بعض المؤرخين: إنّ مقاتلين من قريش ضرب أحد المسلمين ويدعى «مصعب» وهو يظنّ أنّه رسول الله صلى الله عليه وآله فقتله، ثم صاح: «واللات والعزى لقد قتل محمّد».

---

١. انظر: السيرة الحلبية، ج ٢، ص ٢٣٨.

٢. الكامل في التاريخ، لابن الأثير، ج ٢، ص ١٠٧، طبعة بيروت، سيرة رسول الله صلى الله عليه وآله، ابن اسحاق الهمداني، ج ١، ص ٦٨٦.

٣. الكامل في التاريخ، لابن الأثير، ج ٢، ص ١٠٧.

ولكن هذه الإشاعة الخطيرة انقلبت لصالح المسلمين من جهتين:

من جهة أنّ العدو ظنّ أنّ رسول الله ﷺ قد قتل، فاستعد جيش قريش لترك منطقة «أُحد» والتوجه إلى مكّة، وهذا يعني أنّ جيش قريش، الذي يحمل أشدّ العداوة والخصومة للنبي والإسلام وقد جاء إلى هذه المنطقة للانتقام من النبي ومن المسلمين لا يمكن أن يترك بدون قتل النبي، والعجيب أنّ المشركين الذين يبلغ عددهم الآلاف لم يكونوا مستعدين للبقاء في هذه المنطقة إلى الصباح والتحقيق في هذا الخبر المهم، حيث شدّوا رحال العودة إلى مكّة فوراً[1].

ومن جهة أخرى أدى خبر مقتل النبي الأكرم ﷺ أن يهب جماعة من المسلمين الذي أُصيبوا بجراح في المعركة ويصعدوا على الجبل بأمر النبي ليظهروا للمسلمين أنّ رسول الله ﷺ حيٌّ يرزق، وقد أدى ذلك إلى عودة الهاربين واجتماعهم حول النبي «وهذه خطوة أخرى».

وبالرغم من السيطرة الكاملة على الموقف وعلى تداعيات الهزيمة إلّا أنّ المسلمين قدموا خسائر كبيرة على مستوى الأموال والأنفس، فقد قتل منهم ٧٠ نفراً في ميدان القتال[2] وجرح منهم الكثير أيضاً.

ولكن كما سوف نرى أنّ هذه الهزيمة تركت درساً كبيراً للمسلمين بحيث أدت إلى انتصارات كبيرة في المعارك اللاحقة وكانت نتائجها ايجابية على المستوى المعنوي والعسكري.

أجل، لا شك أنّ حدث في معركة أُحد كان كافياً لانهيار كل جيش انهياراً تاماً، غير أنّ الملفت للنظر تجمع المسلمين بعد الهزيمة وعودتهم بعد الفرار من ميدان القتال حيث

---

١. انظر سيرة ابن هشام، ج ٣، ص ٨٢.

٢. عدّ ابن اسحاق شهداء أُحد ٦٥ نفراً (سيرة النبي، ج ٣، ص ٧٥ ـ ٨٠) وقد أضاف ابن هشام إلى ذلك العدد خمسة أشخاص؛ وقال ابن قتيبة الدينوري: قتل يوم أُحد ٤ مقاتلين من المهاجرين و ٧٠ مقاتلاً من الأنصار؛ ونقل ابن أبي الحديد عن الواقدي: قتل من الإنصار وحدهم ٧١ نفراً و ٤ من قريش و٦ من سائر الناس، فيكون المجموع ٨١ نفراً (طبقات ابن سعد، ج ٢، ص ٤٢ ـ ٤٤، شرح نهج البلاغة، ج ٣، ص ٤٠٠.

تجمعوا مرّة أخرى حول قائدهم ونبيّهم، وطبعاً فإنّ شهامة وشجاعة النبيﷺ نفسه كانت مؤثرة تأثيراً بالغاً في هذه الظاهرة وأدت إلى نجاة المسلمين من مخططات الأعداء وتآمر المنافقين الذين كانوا يحيكون للإسلام الدسائس لإجهاض هذه الدعوة الفتية.

وهنا يجدر بنا الفات النظر إلى هذه النقطة، وهي أنّ رسول اللهﷺ بقي ثابتاً في ميدان القتال حتى في الوقت الذي مالت فيه الكفة لصالح الأعداء، وهذا يدلّ على القيادة الفذة والحنكة الرائعة للنبي، سواءً على مستوى تنظيم الجيش وترتيبه، أو على مستوى الثبات النفسي والتسلط على الأعصاب حتى في أحلك الظروف وأصعب اللحظات.

وقد بقي رسول اللهﷺ كالجبل في ميدان الحرب بدون أن يفكر في نجاة نفسه وكان يصيح بالمسلمين بصوت عالٍ: «**أنا رسول الله، هَلُمُّوا إليَّ**»، ولما سمع المسلمون صوت النبي أسرعوا إليه وأخذوا بالدفاع عنه.

وهكذا الحال فيما ذكره المؤرخون عن غزوة «حمراء الأسد» وتحرك المسلمين في ملاحقة جيش قريش،ممّا يبيّن فطنة نبي الإسلامﷺ وفكره الثاقب في هذه العملية العسكرية من الهجوم غير المباشر، لأنّ انتصار جيش المشركين في غزوة أُحد خلّف أثراً سلبياً عميقاً في أجواء الدعوة الإسلامية وفي نفوس المسلمين وضعفت عزّتهم وعظمتهم بين الأعداء «اليهود والمنافقين» إلى درجة أنّ طائفة من المنافقين أخذوا يفكرون بالهجوم عليهم لكسب بعض الغنائم من المسلمين، ولهذا السبب تحرك رسول اللهﷺ بشجاعة وسرعة لترميم هذا الخلل وإعادة المياه إلى مجاريها وإعطاء النهضة زخماً جديداً وحيوية لإدامة المسير.

وفي هذا الوقت بالذات أقام المشركون مؤتمراً فيما بينهم في منطقة «روحاء» وقد وصل إليهم خبر تحرك المسلمين بقيادة النبي الأكرمﷺ لملاحقة جيش المشركين، فلما سمعوا بهذا الخبر وأنّ النبي الأكرم على مقربة منهم وهو يقود جيشه في منتهى الشجاعة وقد وصلوا إلى «حمراء الأسد»، اهتزت لذلك معنوياتهم وانكسرت إرادتهم وعرفوا أنّهم عاجزون عن مواجهة المسلمين.

وطبعاً كان خوف أبي سفيان أكثر من الآخرين، ولذلك أرسل إلى النبي رسالة تهديد،

ولكنّ النبي الأكرمﷺ لم يهتم برسالة أبي سفيان وبقي في ذلك المكان بكامل العظمة والوقار مع جيشه وباتوا في «حمراء الأسد» ثلاث ليال وكانوا في هذه الليالي يوقدون ناراً عظيمة لتعلم قريش أنّ المسلمين ثابتون ومستعدون للمواجهة. وكانوا مستعدين للهجوم على العدو في الوقت المناسب، وقد أعطت هذه المناورات العسكرية والسياسية ثمارها في تثبيت جيش الإسلام وتبيّن للعدو صمود المسلمين في مواجهة قوى الكفر والشرك وحينئذٍ أمر رسول اللهﷺ جيشه الشجاع بالعودة إلى المدينة مرفوع الرأس وسجل بذلك نصراً سياسياً وعسكرياً على العدو.

يقول بعض المؤرخين إنّ القادة الذين صمدوا بعد هزيمة جيوشهم وأعادوا سيطرتهم وهيمنتهم على جنودهم يعدّون على امتداد التاريخ بالأصابع، ومن هنا كان النبي الأكرمﷺ أعظم قائد عسكري بقي ثابتاً ومسيطراً على الأوضاع إلىٰ نهاية المعركة، وخاصّة في هذه المناورات العسكرية في غزوة «حمراء الأسد» التي أفضت إلى إعادة المعنويات المنهارة لجيش الإسلام وتماسك المسلمين مرّة أخرى وعودة هيبتهم وعظمتهم أمام القبائل العربية في جزيرة العرب[1].

عوامل هزيمة المسلمين في «أُحد» بوصفها قنطرة للانتصارات اللاحقة:

ينطلق القرآن الكريم في الآيات ١٣٩ إلى ١٤٣ من سورة آل عمران، ليعرض لنا تحليلاً دقيقاً حول نتائج غزوة أُحد، والتدبر في الآيات المذكورة يزيح الستار عن الكثير من أسرار هذه الهزيمة والإخفاق ويقرر أنّ المسلمين أصبحوا أكثر حنكة وحزماً في الاختبار والامتحان العسير، وقد صنعوا من هذه الهزيمة المرّة جسراً للفتوح والانتصارات في المستقبل.

وأهم هذه الأمور كالتالي:

١ ـ الخطأ في المحاسبة، فهنا يوجد تصور خاطىء لدىٰ بعض المسلمين الحديثي

---

١. مقتبس من «النبي وأصول الحرب» مصطفى طلاس وزير دفاع الجمهورية العربية السورية، ص ٣٤٥.

العهد بالإسلام في تصورهم عن تعاليم الإسلام، حيث حسبوا أنّ اظهار الإسلام والإيمان يكفي لتحقيق النصر، وبعبارة أخرى، أنّ الكثير من المسلمين في ذلك الوقت ربّما كانوا يتصورون خطأً أنّ الله تعالى سينصرهم على الأعداء ويمدّهم بالإمداد الغيبي في جميع ميادين القتال ولا حاجة حينئذٍ لسعيهم وبذلهم الجهد في سبيل تحقيق النصر، وعلى ضوء ذلك تغافلوا عن السنن الإلهيّة في استخدام العوامل الطبيعية للنصر وتهيئة الوسائل اللازمة لدحر الأعداء، ولكن واقعة أُحد الأليمة بيّنت أنّ الإمدادات الغيبية لا تنفصل عن الاستعداد للجهاد والقتال وبذل الجهد في هذا السبيل، وعلى هذا الأساس لا ينبغي أبداً التغافل عن العوامل والأسباب الطبيعية في مجريات الأمور.

٢ ـ عدم الانضباط العسكري ومخالفة أصحاب «عبدالله بن جبير» للأمر المؤكد لنبي الإسلامﷺ في ضرورة عدم تركهم لمواقعهم الحساسة في جبل «عينين»، يعتبر عاملاً مهمّاً آخر لهذه الهزيمة، وقد أدرك المسلمون أنّ الانضباط العسكري والالتزام بأوامر القيادة في ميدان القتال لهما أثر مصيري وحاسم في تحقيق النصر وأنّ كل تمرد وعصيان لأوامر القيادة ربّما يكلّفهم غالياً.

٣ ـ إنّ حبّ الدنيا لدىٰ بعض المسلمين الجدد الذي تمثّل في اجتماعهم لكسب الغنائم الحربية وترجيح الغنائم على ملاحقة العدو وإلقاء السلاح لغرض التكالب على الغنائم، يمثّل عاملاً ثالثاً للهزيمة، وقد أدرك المسلمون في هذه الواقعة أنّ المقاتل في سبيل الله والمجاهد في خط الإيمان والإسلام يجب أن ينسى جميع الأمور المادية وأنّ الرجل المجاهد في سبيل الله لا يصح أن يفكر بالدنيا وجمع الغنائم.

٤ ـ إنّ حالة الغرور الناشئة من النصر في بداية المعركة أدّى إلى التهاون وعدم التفكير بقدرة الأعداء العسكرية وازدراء عدّتهم الحربية وبالتالي لم يتحرك المسلمون لملاحقة العدو.

إنّ هذا الاهمال أدى إلى أن يتعلم المسلمون درساً للمستقبل، وهو أن لا يتركوا نصرهم ونجاحهم ناقصاً، بل لابدّ من مواصلة القتال حتى يتلاشى جيش الأعداء بشكل كامل.

٥ ـ العامل الآخر الذي ساهم في هذه الانتكاسة، ترك مركز القيادة، لأنّ جيش المسلمين غفل عن هذه النقطة العسكرية المهمّة، وهي أنّه لا ينبغي ترك مركز القيادة في الميدان لأنّه لو أصابته صدمة في المعركة فإنّ الهزيمة ستكون حتمية، ولولا الثلة القلائل من الأصحاب وخاصّة أميرالمؤمنين علي عليه السلام ودفاعهم المستميت عن نبي الإسلام صلى الله عليه وآله لكان الإسلام في خبر كان، ولاندثر ذكر الإسلام والمسلمين في العالم البشري.

والآن لنلقي نظرة على الآيات القرآنية الكريمة لمعرفة بعض التفاصيل عن عوامل الهزيمة في اُحد وكيف يقرر القرآن إمكانية تحويل الهزيمة إلى نصر، يقول القرآن الكريم:

﴿... وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ * إِنْ يَمْسَسْكُمْ قَرْحٌ فَقَدْ مَسَّ الْقَوْمَ قَرْحٌ مِثْلُهُ وَتِلْكَ الْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَيَتَّخِذَ مِنْكُمْ شُهَدَاءَ وَاللهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ * وَلِيُمَحِّصَ اللهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَيَمْحَقَ الْكَافِرِينَ * أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَعْلَمِ اللهُ الَّذِينَ جَاهَدُوا مِنْكُمْ وَيَعْلَمَ الصَّابِرِينَ * وَلَقَدْ كُنْتُمْ تَمَنَّوْنَ الْمَوْتَ مِنْ قَبْلِ أَنْ تَلْقَوْهُ فَقَدْ رَأَيْتُمُوهُ وَأَنْتُمْ تَنْظُرُونَ﴾[1].

فهذه الآيات الشريفة باسلوبها الرائع أثرت في ذهنية المسلمين وروحيتهم تأثيراً عميقاً وجعلت من هذه الهزيمة المؤلمة، مدرسة لتهذيب النفس وازاحة عوامل الضعف والقصور ومعرفة المفاهيم العميقة في الإسلام وعلّمت المسلمين كيفية إصلاح الوضع وجبران الخلل لتحويل هذه الهزيمة والانتكاسة إلى جسر ممتد إلى آفاق المستقبل لترشيد الطاقات والتقدم السريع لايصال الرسالة إلى الأجيال اللاحقة وأن لا يعتمدوا على الادعاءات والشعارات بل يتحركوا على أساس الحقائق المتوفرة على أرض الواقع، وعلمتهم أن لا يضحوا بالكيفية والنوعية لحساب الكمية، وكيف يعملون على تخليص أنفسهم من الشوائب.

* * *

١. سورة آل عمران، الآيات ١٣٩ إلى ١٤٣.

٨ـ جمع المعلومات والاحصائيات

كانت جماعة من فلاسفة اليونان قبل ميلاد المسيح بستة قرون تقريباً، وعلى رأسهم «فيثاغورس الحكيم» يعتقدون بأنّ عالم الوجود مركب من «أعداد».

ومن البديهي أنّ «العدد» لوحده أمر ذهني فحسب، ولا يمكن أبداً أن يكون «المعدود» له وجود عيني وخارجي، فكيف الحال بمبدأ العالم والمادة الأصلية التي يتشكل منها العالم، فمن البعيد جدّاً أن يعتقد شخص بأنّ مبدأ العالم مكوّن من عدد.

وما يفهم من هذه المدرسة الفلسفية الرياضية، هو أنّ جميع موجودات العالم من أصغر ذرة إلى أكبر منظومة في الكون كلها متشكلة من نسب عددية بحيث لو تزلزلت هذه الأرقام والأعداد الحاكمة عليها فليس فقط تفقد هويتها، بل ستفقد جميع وجودها أيضاً.

وعلى هذا الأساس يصحّ ما يقال من أنّ عالم الوجود مركب من أعداد وأرقام، بمعنى أنّ بناء جميع الموجودات له محسوبة بدقّة بأعداد معينة ونسب ومعادلات رياضية.

وبما أنّ التشكيلات والنظم الموجودة في حياة الإنسان بمثابة «انعكاس» عن عالم التكوين، فالأصول الحاكمة عليها لا تنفصل عن تلك الأصول أيضاً، ولهذا السبب إنّ كل «مدير» أو «قائد» ينبغي أن يملك بشكل عام معلومات دقيقة وصحيحة وشفافة عن المنظومة والمؤسسة التي يشرف عليها والأشخاص الذين يتعاون معهم ويعلم بجميع التفاصيل في داخل هذه التشكيلة وخارجها. وكل ذلك لابدّ أن يكون بواسطة الأعداد والأرقام الدقيقة.

ومن المعلوم أنّ جميع بلدان العالم تملك أجهزة معلوماتية واسعة، سواءً في الداخل أو في الخارج وتتحمل هذه الأجهزة غالباً ثقل المسؤولية على عاتقها، وأحياناً يتمّ تخصيص نفقات باهضة لهذه الأجهزة والمنظومات الاستطلاعية، وكذلك من الواضح أنّ أجهزة المعلومات في العالم المعاصر تندرج ضمن الأجهزة الشيطانية وأحياناً تقوم بأعمال لا يمكن للشيطان أن يفكر بها، ولكن مع ذلك فإنّ كل واحدة من هذه التشكيلات تحتاج إلى كادر فني واستخباراتي ذكي يقوم بتطبيق المعلومات على الملاكات

الأخلاقية والإنسانية الصحيحة للإطلاع على المسائل الدقيقة في «داخل» و«خارج» تلك التشكيلات ويتمّ إخبار المدراء والقادة بما يحتاجونه من هذه المعلومات.

ونقرأ في تاريخ النبي الأكرمﷺ وسيرته أنّه كان يستخدم الجواسيس لكسب المعلومات وكشف الحوادث وأحياناً لتهيئة الأمور للحوادث المستقبلية بل حتى لايجاد الفرقة وإثارة الخلاف في صفوف العدو، ونستعرض هنا بعض الموارد من هذا القبيل لنستلهم منها ما يلقي الضوء على مسيرتنا:

١ ـ في واقعة فتح مكّة أمر النبي الأكرمﷺ بغلق جميع الطرق التي توصل إلى مكّة وجعل عليها حرساً لمراقبتها لئلا تصل أخبار المسلمين إلى العدو في مكّة فيستعد لخوض المعركة في هذا الفتح الكبير.

وفي هذه الأثناء أخبروا النبيﷺ (وقيل إنّ هذا الخبر كان من قِبل جبرائيل) أنّ رجلاً يدعى «حاطب بن أبي بلتعة» قد كتب كتاباً إلى زعماء قريش وسلّمه إلى امرأة لتأخذه إلى مكّة في مقابل مبلغ من المال يحصل عليه من قريش، وقد كتب في كتابه هذا بعض الأسرار العسكرية للمسلمين وأخبرهم بقرب هجوم المسلمين على مكّة. يقول ابن هشام في «سيرته»: إنّ رسول اللهﷺ أمر «علياًؑ» و«الزبير» و«المقداد» بالتوجه بسرعة إلى طريق مكّة وإذا رأوا امرأة متجهة إلى مكّة في ذلك الطريق فيجب عليهم إلقاء القبض عليها وأخذ الكتاب منها.

فأسرع هؤلاء إلى الطريق المذكورة وفجأة شاهدوا امرأة مسرعة في ذلك الطريق باتجاه مكّة. فأوقفوها ففتشوا ما معها من وسائل وأمتعة، ولكنهم لم يعثروا على شيء. وأنّ المرأة أنكرت هذه المقولة انكاراً شديداً حتى أنّها أقسمت لهم، ولكن الإمام عليؑ قال لها:

«إنّي أَحْلِفُ بِاللهِ مـا كَذَبَ رَسُولُ اللهِﷺ وَلا كَذَبنا وَلَتخرجَنَّ هَـذا الكِـتابَ أو لَنَكشِفَنَّكِ».

فلما أحست المرأة الجاسوسة أنّ المسألة أصبحت جديّة وأنّ علياًؑ جاد في طلبه.

طلبت من الإمام الابتعاد عنها قليلاً ثم أخرجت الكتاب من بين شعرها وأعطته لعلي عليه السلام، فجاء الإمام علي فسلّمه لرسول الله صلى الله عليه وآله. فأحضر النبي كاتب الرسالة «حاطب» ووبخه بشدّة على فعلته هذه[١].

ومن أجل أن لا تتكرر هذه الحادثة فقد نزلت آيات قرآنية من أوائل سورة الممتحنة وتقول:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ تُلْقُونَ إِلَيْهِمْ بِالْمَوَدَّةِ وَقَدْ كَفَرُوا بِمَا جَاءَكُمْ مِنَ الْحَقِّ...﴾[٢].

٢ ـ يقول الإمام علي بن موسى الرضا عليه السلام:

«كَانَ رَسُولُ اللهِ صلى الله عليه وآله إِذا بَعَثَ جَيشاً وَأَمَّهُمْ أَميراً بَعَثَ مَعَهُم مِنْ ثِقاتِهِ مَنْ يَتَجَسَّس لَهُ خَبَرَهُ»[٣].

٣ ـ وفي معركة «أُحد» أمر النبي الأكرم صلى الله عليه وآله «أنس» و«مونس» إبني «فُضالة» بالخروج إلى خارج المدينة للاستطلاع عن أخبار قريش، فذهب هذان الرجلان ليستطلعا أخبار جيش المشركين على مقربة من المدينة، وتركا فرسيهما في مرتع في تلك المناطق وأخبرا النبي أنّ جيش العدو يملك ثلاثة آلاف بعير ومائتي فارس وتجهيزات عسكرية أُخرى[٤].

٤ ـ في غزوة الحديبية قام النبي الأكرم صلى الله عليه وآله بارسال أفراد من جهاز المخابرات والتجسس لمعرفة أوضاع العدو في منتصف الليل، حتى إذا أراد العدو الهجوم المباغت في الليل فإنّهم يعلمون النبي فوراً، وقد أخبر رجل «خزاعي» من أفراد جهاز المخابرات الإسلامي على مقربة من «عسفان» أنّ: «قريش علمت بحركة النبي والمسلمين باتجاه مكّة وقد جمعوا قواتهم وحلفوا باللات والعزى أن يمنعوكم من دخول مكّة»[٥].

---

١. انظر: سيرة ابن هشام، ج ٢، ص ٣٩٩.

٢. مجموع الآيات النازلة في هذه الواقعة ٩ آيات، يعني من أول سورة الممتحنة إلى الآية ٩ (مجمع البيان، ج ٩، ص ٢٦٩).

٣. قرب الاسناد، ص ١٤٨.

٤. المغازي للواقدي، ج ٢، ص ٢٠٦؛ السيرة الحلبية، ج ٢، ص ٢٩٧ طبع دارالكتب بيروت.

٥. مجمع البيان، ج ٢، ص ٤٨٨.

٥ ـ منذ أن أسس النبي الأكرم ﷺ دعائم الحكومة الإسلامية في المدينة كان يرسل المأمورين للاطلاع على الأوضاع خارج المدينة واخباره عن المتغيرات السياسية والعسكرية، ومن ذلك أنّ النبي الأكرم ﷺ في شهر رجب أرسل جماعة من المهاجرين يبلغ عددهم ١٨ نفراً بقيادة «عبدالله بن جحش» للتوجه إلى طريق المدينة ومكّة وسلّمه رسالة مختومة وأمره أن لا يفتحها إلّا بعد يومين من المسير، وبعد ذلك يفتحها ويعمل بما ورد فيها.

فأخذ «عبدالله بن جحش» الرسالة وتحرك في طريقه وبعد يومين من المسير فتح الرسالة وقرأ أمر النبي فيها:

«إذا نَظَرتَ فِي كِتابِي هَذا فَامضِ حتّى تَنزِلَ بَينَ مَكّة والطّائِف فَتَرصُدَ فِيها قُريشاً وَتَعلِمَ لَنا مِنْ أخبارِهِم...»[١].

٦ ـ ومن جملة المستندات الجلية في هذا المجال وصيّة الإمام أميرالمؤمنين عليه السلام إلى جيشه المتوجه إلى حرب أهل الشام، حيث قال:

«وَاَجْعَلُوا لَكُمْ رُقَبَاءَ فِي صَيَاصِي اَلْجِبَالِ، وَ مَنَاكِبِ اَلْهِضَابِ، لِئَلاَّ يَأْتِيكُمُ اَلْعَدُوُّ مِنْ مَكَانِ مَخَافَةٍ أَوْ أَمْنٍ. وَاَعْلَمُوا أَنَّ مُقَدِّمَةَ اَلْقَوْمِ عُيُونُهُمْ، وَ عُيُونَ اَلْمُقَدِّمَةِ طَلاَئِعُهُمْ»[٢].

٧ ـ وجاء في عهد الإمام أميرالمؤمنين عليه السلام لمالك الأشتر رضي الله عنه:

«ثُمَّ تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ وَ اَبْعَثِ اَلْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ اَلصِّدْقِ وَ اَلْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي اَلسِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اَسْتِعْمَالِ اَلْأَمَانَةِ وَ اَلرِّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ»[٣].

٨ ـ وفي رسالة الإمام أميرالمؤمنين عليه السلام لعامله على مكّة «قُثَم بن عباس» يقول فيها:

«أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّ عَيْنِي ـ بِالْمَغْرِب ـ كَتَبَ إِلَيَّ يُعْلِمُنِي أَنَّهُ وُجِّهَ إِلَى اَلْمَوْسِمِ أُنَاسٌ مِنْ أَهْلِ اَلشَّامِ اَلْعُمْيِ اَلْقُلُوبِ، اَلصُّمِّ اَلْأَسْمَاعِ»[٤].

---

١. سيرة ابن هشام، ج ٣، ص ٢٥٢.

٢. نهج البلاغة، الرسالة ١١.

٣. نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

٤. نهج البلاغة، الرسالة ٣٣.

الأساليب الدقيقة لبعض جواسيس النبي الأكرمﷺ:

ولأجل الاطلاع على كيفية عمل رجال المخابرات في الجيش الإسلامي في صدر الإسلام وارتباط ذلك بمسألة الإدارة والقيادة نرى من الضروري إلقاء نظرة على حوادث غزوة الأحزاب التي تعتبر من الغزوات الإسلامية المهمّة جداً، والزاخرة بالدروس والعبر للمدراء والقادة العسكريين:

وكما هو معلوم من عنوان «معركة الأحزاب» أنّ هذه المعركة كانت شاملة ومن كافة الجهات، وذلك من قِبل الأحزاب والقبائل العربية المخالفة للإسلام والتي رأت في تقدم الإسلام وامتداد هذه الدعوة الجديدة خطراً على مصالحهم اللامشروعة، فقعدوا العزم على استئصال الإسلام وجمعوا كل قواهم ورجالهم في مختلف أنحاء الجزيرة العربية للهجوم على المدينة والقضاء على الدعوة الجديدة.

وبدأت أُولى بوادر حرب الأحزاب من جهة قبيلة من اليهود تدعى «بنو النضير» حيث جاء وفد منهم إلى مكّة وحذروا «قريش» من خطر الإسلام وتقدمه السريع على مصالحهم على المدى القريب والبعيد، وأنّهم سيكونون إلى جانبهم إلى آخر نفس، ثمّ توجه الوفد إلى قبيلة «غطفان» وأثاروا حفيظتهم على النبي الأكرمﷺ والإسلام ودعوهم للانضمام إلى قريش.

وهكذا دعت قبيلة غطفان قبائل أُخرى من «بني أسد» و«بني سليم» ممن كانوا في حلف معهم، إلى هذا الأمر، وبما أنّ الجميع شعروا بالخطر من انتشار الإسلام فقد اتحدوا فيما بينهم وتآمروا على قتل النبيﷺ والقضاء على المسلمين وذلك من خلال الهجوم على المدينة وإطفاء نور الرسالة الإلهيّة في المدينة.

أمّا المسلمون فقد جلسوا مع رسول اللهﷺ للمشاورة، وقبل كل شيء حفروا خندقاً كبيراً نسبياً في أطراف المدينة يمثّل سدّاً قوياً أمام هجوم لأعداء.

ومرت لحظات صعبة وخطيرة جدّاً على المسلمين وقد بلغت القلوب الحناجر من الخوف، وتحرك المنافقون بين المسلمين لتخويفهم وبث الرعب في قلوبهم من كثرة أفراد

العدو وقلّة أفراد الجيش الإسلامي (وكان عدد جيش الأحزاب ١٠ آلاف نفراً[١]. وعدد جيش المسلمين في هذه الحرب ثلاثة ألاف نفراً) مضافاً إلى التجهيزات العسكرية اللازمة التي يتمتع بها العدو، حيث جسّد كل ذلك مستقبلاً مظلماً أمام أنظار المسلمين.

ولكن الله تعالى أراد في هذه المعركة أن يوجه آخر ضربة لجيش الكفر وقوى الشرك وتنقية جيش المسلمين من المنافقين وإفشاء خطط المتآمرين علىٰ الإسلام واختبار المسلمين الحقيقيين في هذا الامتحان العسير.

وقد نزلت الآيات ١٧ من سورة الأحزاب تتحدث عن هذه المعركة المصيرية وتجسد أهمية هذا الموقف وتبيّن ظروف وملابسات هذه الواقعة التاريخية المهمّة.

وتبدأ الآيات الكريمة بهذه الآية:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اذْكُرُوا نِعْمَةَ اللهِ عَلَيْكُمْ إِذْ جَاءَتْكُمْ جُنُودٌ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ رِيحاً وَجُنُوداً لَمْ تَرَوْهَا وَكَانَ اللهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيراً﴾[٢].

وتنتهي بهذه الآية:

﴿وَرَدَّ اللهُ الَّذِينَ كَفَرُوا بِغَيْظِهِمْ لَمْ يَنَالُوا خَيْراً وَكَفَى اللهُ الْمُؤْمِنِينَ الْقِتَالَ وَكَانَ اللهُ قَوِيّاً عَزِيزاً﴾[٣].

نقاط مهمّة في ما يتصل بمعركة الأحزاب:

١ ـ كانت معركة الأحزاب آخر ما بذله المشركون في تآمرهم على المسلمين وتمثّل آخر رصاصة أطلقها العدو وآخر تجميع لقوى الشرك والكفر في مقابل قوى التوحيد، ولهذا السبب عندما تقدمّ أقوى رجال المشركين البطل المعروف «عمرو بن عبدودّ» للبراز وبرز له القائد الإسلامي الشجاع الإمام علي عليه السلام وحدثت المواجهة بينهما قال النبي الأكرم صلى الله عليه وآله:

١. وطبقاً لما ذهب إليه المسعودي لقد حضر من قريش والقبائل الأخرى وبني النضير ٢٤ ألف نفراً.

٢. سورة الأحزاب، الآية ٩.

٣. سورة الأحزاب، الآية ٢٥.

«بَرَزَ الإيمانُ كُلُّهُ إلىٰ الشِّركِ كُلِّهِ»[١].

لأنّ انتصار أحد هذين الرجلين على الآخر هو انتصار الكفر على الإيمان أو انتصار الإيمان على الكفر، وبعبارة أخرى أنّ مصير االإسلام والشرك متعلق بهذه المواجهة الحاسمة، وقد شخّص النبي بدقّة هذه الحقيقة التاريخية.

٢ ـ حفر الخندق الذي جاء باقتراح من «سلمان الفارسي»[٢] ولم يكن العرب يعرفون ذلك في حروبهم،وكما تبيّن أنّ هذاالخندق كانت له أهمية عسكرية ونفسية فائقة حيث ساهم في حسم المعركة لصالح المسلمين، ووجه ضربة قاصمة إلى قوى الشرك وأحزاب الكفر.

ولا نملك اليوم معرفة كافية بمميّزات وخصوصيات الخندق المذكور، إلّا أنّ المؤرخين ذكروا أنّ عرضه كان بمقدار لايسمح للفارس من عبوره، وعمقه بمقدار أنّ الشخص الذي يدخل فيه لا يستطيع الخروج من الطرف الآخر بسهولة.

أضف إلى ذلك سيطرة الرماة المسلمين على منطقة الخندق، وفكل شخص يقصد عبور الخندق سيكون هدفاً لهؤلاء الرماة.

ونلاحظ أنّ إدارة وإشراف النبي الأكرمﷺ في أمر حفر الخندق دقيقة وملفتة للنظر، فقد أمر كل عشرة أشخاص بحفر ٤٠ ذراعاً «عشرين متر تقريباً» واشترك بنفسه في عملية الحفر[٣]، ونظراً إلى أنّ عدد أفراد الجيش الإسلامي كما هو المشهور يبلغ ثلاثة الآف مقاتل، فقد خمّن بعض المؤرخين أنّ طول الخندق يبلغ ١٢ ألف ذراع (٦ الآف متر تقريباً) وذكر أنّ حفر الخندق استغرق مدّة ستة أيّام...[٤].

ونقل ابن هشام أنّ المسلمين عندما كانوا يحفرون الخندق بالنهار كانوا يعودون إلى بيوتهم في الليل، ولكنّ رسول اللهﷺ كان قد نصب خيمته على أحد التلال وكان يقيم فيها ليلاً، وفي هذا المكان بني «مسجد ذناب»[٥].

---

١. بحار الأنوار، ج ٢٠، ص ٢١٥، الطبعة الجديدة.

٢. السيرة الحلبية، ج ٢، ص ٣٣١، طبعة مصر، سيرة ابن هشام، ج ٣، ص ٢٣٥.

٣. انظر: تاريخ اليعقوبي، ج ٢، ص ٥٠، طبعة بيروت.

٤. طبقات ابن سعد، ج ٢، ص ٦٧، طبعة بيروت.

٥. تاريخ پيامبر اسلام، الدكتور محمد إبراهيم آيتي، ص ٣٨٢، طبعة جامعة طهران (بالفارسية).

ولابدّ من الاعتراف بهذه الحقيقة، وهي أنّ حفر مثل هذا الخندق وبتلك الوسائل البدائية في ذلك العصر كان يعدّ عملاً عظيماً وعملاقاً، ومن الطبيعي أن يستغرق وقتاً مناسباً، واللافت للنظر أنّ النبي الأكرمﷺ كان قد توقع أن ينتهي المسلمون من حفر الخندق قبل ثلاثة أيّام من وصول جيش الأحزاب إلى المدينة، بحيث إنّ قريشاً عندما رأت هذا الخندق أصابها الذهول والعجب من هذه المكيدة العسكرية.

٣ ـ لقد كان ثبات واستقامة النبي الأكرمﷺ والمسلمين في هذه المواجهة على الرغم من الجوع الشديد وقلّة المواد الغذائية من جهة وسوء الأحوال الجوية من جهة أخرى أكبر الأثر في تراجع الأحزاب وهزيمتهم، لأنّهم لم يتمكنوا من حسم المعركة بهجوم عسكري مباغت لصالحهم بل اضطروا للبقاء في مواقعهم شهراً كاملاً بدون أي نشاط عسكري حاسم، ولو أضفنا إلى هذه المشكلات أنّ القبائل العربية لم تكن قد اعتادت على معركة عسكرية طويلة المدّة وأشبه ما يكون بمعركة استنزاف بل كان السائد في ذلك الزمان تنفيذ عمليات آنية وسريعة، فسوف يتبيّن أنّ ضعف معنويات الأحزاب من جراء طول مدّة الحصار والآثار السلبية الناشئة من تداعيات هذه الحالة كان أمراً طبيعياً.

٤ ـ وكذلك تصدي جنود الإسلام لمجموعة من فرسان المشركين الذين حاولوا عبور الخندق من مكان ضيق وهزيمتهم وقتل قائدهم، كان له الأثر الكبير في خلق جو من الهلع والخوف في قلوب المشركين وتلاشي جهودهم في القضاء على الإسلام، لأنّهم علموا حين ذاك أنّ مثل هذه المخاطرة والتهور سوف لا تعود عليهم بنتيجة مطلوبة.

٥ ـ وكان للحرس الذين وضعهم النبي الأكرمﷺ لحماية النقاط الاستراتيجية للخندق، دور هام في هذه المعركة في إجهاض محاولة المشركين للهجوم على المدينة.

٦ ـ وقد أرسل النبي الأكرمﷺ «نعيم بن مسعود» لبث الفرقة بين صفوف المشركين، فكان لعمله هذا دور مهم في اضعاف جيش المشركين وخلق الفتنة والاختلاف والنزاع فيما بينهم، وهذا يبيّن مدى أهميّة الحرب النفسية في مقابل الحرب النظامية والاعتماد على الأسلحة فقط.

٧ ـ وكان للإنسجام والتنسيق والانضباط الذي تحلى به المسلمون من خلال اطاعتهم لقائدهم دور عظيم جدّاً في رفع معنوياتهم وتقوية دعائم جيشهم، وخاصّة في مقابل العدو الغاشم الذي ينتظر بهم الفرصة، ولهذا السبب نرى تشتت قوى الأحزاب وانهيار معنوياتهم وتمزق صفوفهم ممّا سهل الانتصار عليهم ودحرهم.

٨ ـ لقد تبيّن لقريش في نهاية هذه الواقعة أنّ سعيهم للقضاء على الإسلام ووأد هذه الدعوة الجديدة من خلال القوة العسكرية لا يؤدي إلى نتيجة، وخاصّة أنّ المشركين عبأوا جميع قواهم وجمعوا أكبر جيش من مختلف القبائل العربية لهذا الغرض.

٩ ـ كان الهدف الأساس للنبي في هذه الواقعة إجهاض هذه التعبئة الشاملة لقوى الكفر والشرك، بحيث إنّهم بعد ذلك لا يقدرون على تعبئة مثل هذه القوات وجمع مثل هذه الجيوش، وبالتالي لا يفكر أحد من هؤلاء الأحزاب والقبائل بالهجوم على المسلمين بشكل منفرد، ومنها أخذ المسلمون زمام المبادرة وجعلوا المشركين في موضع دفاع، وتجلت قدرة المسلمين على المناورة العسكرية واستمرّ هذا الحال إلى أن انتشر الإسلام في جميع أرجاء الجزيرة العربية.

١٠ ـ «ومن بين عوامل النصر» للنبي الأكرمﷺ والمسلمين في معركة الأحزاب، مضافاً إلى التأييد الإلهي والامداد الغيبي بجيوش من العواصف الرملية الشديدة التي هدمت انسجام جيش الأحزاب وقضت على تلاحمهم (وقد أشار القرآن الكريم إلى هذه النقطة أيضاً)، فقد كان هناك العديد من الأساليب العسكرية والسياسية الأخرى مضافاً إلى العامل الثقافي المهم والإدارة الفذّة للنبي الأكرمﷺ في هذه المعركة.

إنّ النبي الأكرمﷺ بقبوله اقتراح حفر الخندق أدخل عنصراً جديداً في الحروب العربية والذي لم يكن موجوداً إلى ذلك الوقت وأدى ذلك إلى رفع معنويات المسلمين وتضعيف معنويات الأحزاب وقوى الشرك، إنّ المواقف والعمليات الدقيقة للمسلمين حول الخندق واستخدام بعض التكتيكات العسكرية المناسبة كانت عاملاً مؤثراً آخر لعدم تمكن العدو من النفوذ إلى داخل المدينة.

إنّ مقتل «عمرو بن عبدودّ» بيد بطل الإسلام علي بن أبي طالب عليه السلام وانهيار دعائم الأمل لجيش الأحزاب بمقتل هذه القائد يعتبر عاملاً مهماً آخر في حسم هذه المعركة.

والإيمان بالله تعالى والتوكل عليه والذي كان المسلمون يعيشون هذا الإيمان والتوكل من خلال الثورة العقائدية والثقافية التي جاء بها النبي الأكرم صلى الله عليه وآله وكذلك تلاوة المسلمين لآيات القرآن طيلة المعركة وما كان النبي يتحدث به مع المسلمين في مجال رفع معنوياتهم والشدّ من عزائمهم، يعتبر عاملاً مهماً آخر في انتصار المسلمين.

ومن العوامل المهمّة الأخرى استقامة النبي وروحه الكبيرة واعتماده على النفس ممّا ألهم المسلمين قوة القلب والعزيمة والمثابرة إلى نهاية المعركة.

بث الفرقة والخلاف في جيش الكفر:

ومضافاً إلى كل ذلك فإنّ أحد العوامل المؤثرة في انهيار جبهة الكفر وإضعاف جيش الأحزاب هو ما ألمحنا إليه سابقاً من عمل «نعيم بن مسعود».

والقصة كما يرويها المؤرخون:

«ثُمّ إنّ نُعَيْمَ بْنَ مَسْعُودٍ أتىٰ رَسولَ اللهِ صلى الله عليه وآله فَقَالَ: يَا رَسولَ اللهِ، إنّي قَدْ أسْلَمْتُ، وَإنّ قَومي لم يَعْلَموا بإسلامي، فَمُرْني بِما شِئْتَ. فَقَالَ لَهُ رَسولُ اللهِ صلى الله عليه وآله: إنّما أنْتَ فِينا رَجُلٌ واحِدٌ، فَخَذِّلْ عَنّا إنِ اسْتَطَعْتَ فإنّ الحَرْبَ خُدْعَةٌ. فَخَرَجَ نُعَيْمُ بْنُ مَسْعودٍ حَتّىٰ أتىٰ بَني قُرَيْظَةَ ـ وَكانَ لَهُمْ نَديماً في الْجَاهِلِيَّةِ، فَقَالَ: يَا بَني قُرَيْظَةَ، قَدْ عَرَفْتُمْ وُدّي إيّاكُمْ وَخاصَّةً مَا بَيْني وَبَيْنِكُمْ، قالوا: صَدَقْتَ، لَسْتَ عِنْدَنا بِمُتَّهَمٍ، فقال لَهُمْ: إنّ قُرَيشاً وغطفان لَيسوا كأنْتُمْ، اَلبَلَدُ بَلَدُكُمْ، فِيهِ أموالُكُمْ وأبْناؤكُمْ وَنساؤُكُمْ، لاتقدِرونَ عَلىٰ أن تُحَوِّلُوا مِنه إلىٰ غَيْرِه، وإنّ قُرَيْشاً وَغَطْفانَ قَدْ جاء وَالْحَرْبِ مُحَمَّدٍ وأصحابِهِ وَقَدْ ظاهَرْتُمُوهُمْ عَلَيْهِ، وَبَلَدُهُمْ وأمْوالُهُمْ وَنِساؤهم بِغَيْرِهِ، فَلَيْسوا كأنْتُمْ، فإنْ رَأوْا نُهْزَةً أصابُوها وإنْ كانَ غَيْرُ ذلِكَ لَحِقُوا ببلادِهِمْ وَخَلَّوا بَيْنَكُمْ وَبَيْنَ الرَّجُلِ بِبَلَدِكُمْ، وَلاطَاقَةَ لَكُمْ بِهِ إنْ خَلابِكُمْ، فَلا تُقاتِلُوا مَعَ الْقَوْمِ حَتّى تَأخُذُوا مِنْهُمْ رَهْناً مِنْ أشْرافِهِمْ»[1].

---

١. راجع: المغازي للواقدي، ص ٤٨٠؛ سيرة ابن هشام، ج ٣، ص ٢٤٠؛ السيرة الحلبية، ج ٢، ص ٣٤٦.

ولا شك في أنّ استخدام هذه الأساليب والعمليات الدقيقة لا تتسنى بدون امتلاك معلومات واسعة عن أوضاع العدو، ولا يمكنها أن تحقق نجاحاً بدون تهيئة أرضية مناسبة لها قبل ذلك.

خصائص جهاز الاستخبارات الإسلامي:

قلنا إنّ كل «مدير» و«قائد» ينبغي أن تكون لها معلومات كافية عن دائرة مديريته وقيادته ويكون مطلعاً على كافة التفاصيل المتعلقة بالتشكيلات التي تحت يده ليستطيع تنظيم مواقفه وأعماله لغرض الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

طبعاً هذا الكلام لا يعني أن يقضي المدير وقته في جمع الأخبار والاحصاءات التي لا تدخل في مجمل عملية إدارته إلّا قليلاً، أو لا تكون مرتبطة بدائرته، لأنّ هذا العمل سوف يعيقه عن القيام بوظائفه الأصلية ويمتص الكثير من طاقاته وفاعليته وبالتالي سيتأخر عن مطلوبه ولا تحقق إدارته التقدم والنجاح المطلوب.

يقول أميرالمؤمنين عليه السلام في كتابه لعامله «الحارث الهمداني» والذي كان من خلّص أصحابه ومن فقهاء الشيعة الكبار يقول:

«وَاقْصُرْ رَأْيَكَ عَلىٰ مَا يَعنِيكَ»[1].

وروي عن رسول الله صلى الله عليه وآله أنّه قال:

«مِنْ حُسْنِ إسلامِ المَرءِ تَرْكُهُ مَا لا يَعْنِيه»[2].

وعلى حدّ تعبير «الفيض الكاشاني»: إنّ رأس مال الإنسان الأصلي هو عمره ووقته، فإذا أهدر ذلك الوقت في أمور لا تعنيه فإنّه قد أهدر رأس ماله واستنزف عمره[3].

وورد في الحديث الشريف عن رسول الله صلى الله عليه وآله أنّه قال للصحابي المجاهد أبي ذر:

«ألَا أُعَلِّمُكَ بِعَمَلٍ خَفِيفٍ علَى الْبَدَنِ ثَقِيلٌ في الْمِيزانِ؟ قُلْتُ: بلىٰ يا رَسولَ الله،

---

١. نهج البلاغة، الرسالة ٦٩.

٢. بحارالأنوار، ج ١٧، ص ١٥٠.

٣. المحجة البيضاء، ج ٥، ص ٢٠٠.

قَالَ: هُوَ الصَّمْتُ وحُسْنُ الْخُلُقِ، وَتَرْكُ مَا لا يَعْنِيكَ»[١].

إنّ أهم الشروط لجهاز الاستخبارات وإدارة الاحصاء وجمع المعلومات للمدراء الإسلاميين كالتالي:

١ ـ الأهم من كل شيء أن تدور المعلومات حول محور الحقائق لأنّ الأخطر هو رفد الإدارة بالمعلومات الخاطئة والمضللة والمبالغ فيها حتى لو كانت تنسجم مع رغبات وطموحات المسؤولين.

وصحيح أنّ الخبر لوحده لا يكفي في المقام، فربّما يوجد هناك خبر صحيح في الأصل ولكنّه يكون مضللاً وغير صحيح من جهة الكم والكيف والمقدار.

وللأسف أننا نرى في جميع أنحاء العالم وعلى إمتداد التاريخ، سوى موارد استثنائية، وجود المعلومات والإحصاءات الكاذبة والتي تكون منشأ للحوادث المؤسفة وتتسبب في إخفاقات كبيرة وأسباب وجود هذه المعلومات الزائفة ما يلي:

أ) إنّ المخبرين ورجال الاستخبارات يرغبون في إضفاء رغباتهم وفرض ميولهم الشخصية أو الفئوية على الأخبار والمعلومات، وبعبارة أخرى أنّهم ينقلون الحوادث كما يريدونها أن تكون لا كما هي واقعاً وعلى أرض الواقع الموضوعي.

ب) عدم الشجاعة الكافية لقبول الحقائق المرّة، وهذا يعتبر عاملاً مهمّاً آخر في تزييف المعلومات والحقائق إلى درجة أنّ بعض المدراء غير مستعد أساساً لسماع الحقائق المرّة على أرض الواقع، ولذلك يمتنع أتباعه والعاملون تحت يده من نقل مثل هذه الأخبار، أو ينقلونها له بشكل آخر لا يعبّر عن الواقع الموضوعي.

ومثل هذا العمل كمثل الشخص الذي يعلم بأنّ الطعام الذي وضع أمامنا مسموم ولكنّه لا يبوح بهذه الحقيقة، أو يخبرنا عن أوصافه الايجابية، ألا يعني هذا العمل خيانة كبيرة؟

ج) رغبة البعض في الهدوء النفسي الكاذب يعتبر عاملاً آخر للابتعاد عن الحقائق الموجودة في واقع الإنسان والحياة.

---

١. المحجة البيضاء، ج ٥، ص ٢٠١.

وكذلك وجود أشخاص متملقين وانتهازيين يتزلفون للمدراء، ويعتبر ذلك عاملاً مساهماً ومؤثراً في تحريف الحقائق.

د) العامل الآخر للحرمان من المعلومات الصحيحة، الاعتماد على المصادر الضعيفة والابتلاء بحسن الظن بهذه المصادر الخبرية بدون دليل، أو سوء الظن بالمصادر الخبرية الأخرى، وينبغي على المدير أو القائد اجتناب هذه الحالة بشدّة لكي يستطيع تقييم مواضع تشكيلاته بشكل صحيح ولا يتورط في الخطأ والزيغ في عملية إدارة تلك التشكيلات وقيادة تلك المؤسسات.

ومن أجل الحصول على معلومات صحيحة لابدّ من الاعتماد على أشخاص شجعان يتسمون بالمثابرة والاستقامة والدقة والواقعية في تقييم الأمور ويملكون الصراحة والالتزام الأخلاقي، وبالطبع فمثل هؤلاء الأفراد قليلون ولكن ينبغي البحث عن هؤلاء الأفراد وكسبهم أو تربية مثل هذه العناصر الجيدة.

٢ ـ لاينبغي للمدير الإسلامي أن يتحرك على مستوى التجسس على الحياة الشخصية للأفراد، فذلك مخالف لتعاليم القرآن الصريحة من جهة، ومن شأنه أن يسلب اعتماد هؤلاء الأفراد تجاه المدير وطريقة إدارته من جهة أخرى، ويثير فيهم سوء الظن به.

ويتحدث القرآن الكريم في هذا المجال بقوله:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيراً مِنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبْ بَعْضُكُمْ بَعْضاً...﴾[1].

ونرى في هذه الآية الشريفة أنّ القرآن الكريم نهى في البداية عن سوء الظن الذي يعتبر من آفات الإدارة، وبعد ذلك نهى عن التجسس، وأخيراً عن الغيبة لأنّ هذه الأمور الثلاثة مرتبطة ببعضها، فسوء الظن يورث التجسس، ويؤدي إلى الغيبة، والنتيجة أنّ العلاقة العاطفية بين الأفراد ستصاب بالاهتزاز والتزلزل وينهدم الاعتماد والثقة المتبادلة بين أفراد التشكيلة الواحدة.

---

١. سورة الحجرات، الآية ١٣.

وطبعاً فالتجسس يعني الكشف عن الأمور الخفية التي لا الناس الكشف عنها، وأسرار الناس تخص في الغالب نقاط ضعفهم وسوء سلوكياتهم ومن شأن الكشف عن هذه الأمور سلب حريتهم، ولذلك منع الإسلام من إفشاء أسرار الناس ونهى الأشخاص الذين يعلمون بخفايا الناس عن فضحهم والمساس بكرامتهم.

وهذا الأصل الأخلاقي المهم نجده بشكل مؤكد في الروايات الشريفة، فقد روي عن النبي الأكرم ﷺ أنّه قال:

«يا مَعشَرَ مَنْ أَسْلَمَ بِلِسانِهِ وَلَمْ يَخْلُص الإيمانُ إلىٰ قَلْبِهِ لا تَذُمُّوا المُسلِمينَ وَلا تَتبِعُوا عَوراتِهِم»[1].

٣ ـ إنّ المعلومات التي تقدّم للمدراء يجب أن تكون على شكل إحصاءات وأرقام، وينبغي اجتناب تقديم المعلومات الكلية الفاقدة للدقّة أو التي تملك أرقاماً وأعداداً مجهولة غير معيّنة، لأنّ مثل هذا الأمر يوقع المدير في دوامة من الخطأ والاشتباه في حساباته، وقد كان رسول الله ﷺ يسعى دائماً في غزواته وحروبه إلى التعرف على عدد جنود العدو ومقدار تجهيزاتهم وكيفية حركتهم بشكل دقيق ليستطيع تنظيم جيشه على هذا الأساس.

٤ ـ إنّ المعلومات يجب أن تقدم بشكل منتظم ومستمر، لأنّ الكثير من المسائل والأمور لا تتضح حقيقتها في مقطع زمني قصير بل تحتاج إلى مرور زمان لتنكشف تفاصيلها.

٥ ـ لا يمكن الاعتماد في تقديم المعلومات على الحافظة فقط، بل يجب الاعتماد على المكتوبات والتقارير المدوّنة بشكل صريح وصحيح، لأنّ الحافظة، حتى لدى أذكى الأشخاص، تخون الإنسان أحياناً وتؤدي إلى الاخفاق والفشل في التعامل مع الحقائق الموجودة على الأرض.

وقد ورد في التعاليم الإسلامية: «قَيِّدُوا العِلمَ بِالكِتابة»[2].

---

١. بحار الأنوار، ج ٧٥، ص ٢١٤ نقلاً عن ثواب الأعمال، ص ٢١٦.

٢. بحار الأنوار، ج ٢، ص ١٥١ و ١٥٢.

٦ ـ يجب على المدير والقائد أن يكون مطلعاً على حالات المأمورين والعاملين في هذا السلك ويشكل مجموعة من الأفراد المعتمدين والموثوقين للتحقق من وضع الموظفين وحالاتهم وللحصول على جميع أخبارهم المهمّة والاطلاع عليها.

وقد كان أميرالمؤمنين الإمام علي عليه السلام في أيّام حكومته يستخدم جماعة من الأفراد الموثوقين كمخبرين للبحث في أوضاع الموظفين والعاملين في الحكومة في المدن المختلفة، ولذلك نراه عليه السلام يعتمد كثيراً في كتبه على ما يرده من أخبار هؤلاء ويستند إليها، ونلاحظ أنّه وبّخ بعض العاملين لصدور بعض المخالفات عنه، ومثل هذه الكتب والرسائل كثيرة،ونكتفي هنا بنقل بعض ماكتبه الإمام علي عليه السلام لعامله على البصرة «عثمان بن حنيف»:

وكان «عثمان بن حنيف» شيخاً ورعاً وله سابقة في الإسلام وقد جعله الإمام عليه السلام والياً على البصرة، وفي إحدى الليالي دعاه أحد شباب البصرة لضيافته وعقد له مجلساً حاشداً.

وقد وصلت أخبار هذه الضيافة إلى الإمام عليه السلام فامتعض منها بشدّة وتأثر من قيام أحد عمّاله بالاستجابة لدعوة شخص من طبقة الأشراف والجلوس على مائدته التي تحوي صنوف وألوان الطعام، فكتب إلى عثمان بن حنيف كتاباً توبيخياً جاء فيه:

«أَمَّا بَعْدُ، يَا ٱبْنَ حُنَيْفٍ: فَقَدْ بَلَغَنِي أَنَّ رَجُلاً مِنْ فِتْيَةِ أَهْلِ ٱلْبَصْرَةِ دَعَاكَ إِلَى مَأْدُبَةٍ فَأَسْرَعْتَ إِلَيْهَا، تُسْتَطَابُ لَكَ ٱلْأَلْوَانُ، وَتُنْقَلُ إِلَيْكَ الجِفَانُ! وَمَا ظَنَنْتُ أَنَّكَ تُجِيبُ إِلَى طَعَامِ قَوْمٍ، عَائِلُهُمْ مَجْفُوٌّ، وَغَنِيُّهُمْ مَدْعُوٌّ»[1].

ويستفاد من كلمة «بلغني» أنّ الإمام علي عليه السلام كان يكلّف مخبرين وجواسيس موثوقين في تلك المدينة وقد أرسلوا إليه هذا الخبر، واعتماداً على قولهم أرسل الإمام كتابه هذا إلى عامله.

وقد طلب بعض علماء الإسلام أيضاً من حكّام زمانهم إرسال مخبرين إلى مناطق مختلفة من البلاد الإسلامية، ومنها ما أوصى بها، أبو يوسف في كتابه «الخراج» كنصحية لحاكم عصره وقال: «أرى من الصلاح للحاكم أن يرسل جماعة من الأشخاص الموثوقين

---

١. نهج البلاغة، الرسالة ٤٥.

والنزيهين ومن أهل الدين والأمانة إلى المدن للتعرف على أوضاع وأعمال العمّال والأُمراء، لأنّ أحد هؤلاء العمّال والأُمراء قد ظلم الناس هناك وتعدى على حقوقهم وخان الأمانة، ففي هذه الصورة يحرم عليك استخدامهم مرّة ثانية».

ثم إنّ أبا يوسف أشار في كتابه هذا إلى رسالة أميرالمؤمنين علي بن أبي طالب عليه السلام إلى أحد عمّاله ويدعى «كعب بن مالك» وقد ذكر فيها:

«أمّا بَعْدُ، فَاسْتَخْلِفْ علىٰ عَمَلِكَ وَاخْرُجْ في طائِفَةٍ مِن أصْحابِكَ حَتّىٰ تَمُرَّ بِأرْضِ السَّوادِ كورَةً كورَةً فَتَسْألَهُمْ عَنْ عُمّالِهِمْ وَتَنْظُرَ في سِيرَتِهِمْ حَتّىٰ تَمُرَّ بِمَنْ كانَ مِنْهُمْ فِيما بَيْنَ دِجْلَةَ وَالْفُراتِ...»[1].

٩ـ جذب العناصر الصالحة

يجب على المدير من أجل التوصل إلى أهدافه وتحقيق مطلوبه العمل على جذب الأفراد اللائقين في تشكيلاته والمؤسسات التي تخضع لإدارته، ويكون هؤلاء الأفراد متّفقين معه في الفكر والعقيدة، ويتسمون بالصلاح والأمانة والجدية في العمل، وادخالهم ضمن مستشاريه والعاملين معه بشكل تدريجي، ولا يختلف الحال في هذا الاختيار سواء من داخل مؤسساته أو من خارجها، على أيّ حال بإمكانه جذب العناصر الصالحة بشكل مباشر أو غير مباشر لما لذلك الأمر من دور مؤثر في مجمل أعمال الإدارة ونجاح العمل في واقع المجتمع.

الآفة الكبرى في عملية الانتخاب:

وأكبر خطر يواجه المدراء في هذا الشأن، هو أن يختار المدراء الأشخاص الذين يتميزون بنقطة قوّة واحدة، وهي أنّهم يتحركون في عملهم من موقع التسليم المطلق والتقليد الأعمى للمدير ويكون حالهم حال الجندي المطيع الذي ينفذ ولا يناقش.

---

١. كتاب الخراج للقاضي أبي يوسف، ص ١٢٨.

صحيح أنّ الشرط المهم لنجاح أمر الإدارة والقيادة يكمن في انصياع الأفراد والمعاونين والتزامهم بأوامر القيادة، ولكنّ هذا لا يعني أن يختار المدراء الأشخاص الذين يتسمون بالخنوع والخضوع التام ولا يعرفون سوى كلمة «نعم سيدي».

إنّ ترجيح مثل هؤلاء الأشخاص غير اللائقين الذين يتحركون من موقع التسليم الأعمى، بسبب بعض نقاط الضعف في روحيتهم وأفكارهم، خلّف آثاراً وخيمة وبلايا عظيمة على امتداد التاريخ البشري لجميع المدراء والقادة في المجالات السياسية والعسكرية.

ولا ينبغي الغفلة عن أنّ هذا النوع من الاختيار لا يغذي سوى «روح الاستبداد» في واقع الحكّام المستبدين والذين يرجحون التعامل مع مثل هؤلاء الأشخاص الانتهازيين وضعفاء النفوس، لأنّهم لا يطيقون سماع كلمة النقد ولا يرغبون في مسائلة مهما كانت منطقية وبنّاءة.

وهذا الأمر أدى إلى حرمان «المدراء المستبدّين» من دعم وتأييد الأشخاص الملتزمين والأقوياء والواعين، وهذه الحالة تمثّل خسارة كبيرة في أمر الإدارة بحيث لا يستطيع المدير جذب مثل هؤلاء الأشخاص المقتدرين وأصحاب الشخصيات المحترمة.

وأذكر في زمن نظام الشاه صدر الأمر عن جهاز الأمن «السافاك»، في أحدىٰ المرات لاستدعائي إلى طهران، فاعتقلت وجيء بي إلى بناية لهذا الجهاز وأدخلوني إلى غرفة الانتظار، وقد رأيت أنّ مسؤول المكتب في غرفة الانتظار عندما كان يدق جرس الهاتف وكان رئيسه على الطرف الآخر كان يضطرب في كلامه معه، ويتحدث معه بلغة التعظيم ويخاطبه بضمير الجمع الغائب والجملة الخبرية ويقول: «يتفضل سيادة الرئيس» وقد رأيت أنّ هذه المسكين المتملق لم يكن مستعداً ليقول: «تفضل»، لأنّ هذه الكلمة «تفضل» تحمل في طياتها صيغة الأمر ولا يمكن توجيه الأمر للسيّد الرئيس حتى بكلمة «تفضل» ولذلك كان يستبدل الجملة «الإنشائية» بالجملة «الخبرية».

ومع ذلك فإنّه لا يتحدث معه كمخاطب، لأنّ الخطاب، مهما كان، فإنّه مخالف لمراتب الاحترام، فلابدّ من استعمال صيغة الغائب ليضمن غاية الاحترام والتعظيم ويتعامل مع من فوقه بلغة التملق والتزلف.

أجل، إنّ مثل هؤلاء المدراء يرغبون في أن يقال لهم «يتفضل سيادة الرئيس» ولا يقبلون حتى بكلمة «تفضل».

مرّة أخرى أتذكر جيداً أنني رأيت في ذلك الزمان شخصاً جاء للقاء أحد المسؤولين المقربين من نظام الطاغوت من أجل انقاذ مظلوم من براثن ظالمه فقال: إنّ هذا المسؤول عندما علم بالشخص الذي أريد الشفاعة له صرخ قائلاً: يافلان، اسمع ما أقول، إننا عندما نريد التوجه إلى لقاء الشاه لغرض الوساطة لأحد الأشخاص فإننا لا نقول جملة كاملة بل نذكر المتبدأ أولاً مثل نقول: «إن السيد حسين...» ثم ننظر إلى ملامح الشاه بدقّة فإذا رأينا سحنته قد تغيرت أو قطب جبينه فنقول: إنّه رجل فاسد وحقير ولا يعرف الجميل، ولكن إذا رأينا البسمة ظاهرة على محياه وأنّ سحنته لم تتغير، فنقول: سيدي إنّه من مريديك والمخلصين لسلطانك!

أجل، إنّ هؤلاء المستبدين لا يقبلون في تشكيلاتهم وأعوانهم حتى من يتحدث معهم بجملة كاملة، بل يضمون إليهم من يقول: «المبتدأ» فقط، أمّا «الخبر» فيقرأونه على ملامح الشاه المدحور.

ورأينا نتيجة مثل هذه الإدارة ومصيرها الفاشل، ولذلك فإنّ المدراء القادة يجب أن يحذروا من السقوط في هذا الفخ الخطير ويهتموا في إبعاد هؤلاء المتزلفين والمتملقين وتقريب الأشخاص الصالحين والموثوق بهم.

وبعبارة أخرى فإنّ المدير أو القائد اللائق هو الشخص الذي يملك ذلك القدر من «سعة الصدر» بحيث يستقبل الآراء والانتقادات والمساءلة من أفراده ومستشاريه اللائقين ويصغي لآرائهم في المسائل المختلفة، بل عليه أن يرحب بتلك الانتقادات ويستقبلها برحابة صدر، وطبعاً لابدّ أن يقترن ذلك بالانضباط والتعامل مع المدير بلغة «الاحترام» وينبغي تقديم المنتسبين وأصحاب الرأي على المتملقين والمتزلّفين الذين لا يعرفون سوى كلمة «نعم سيدي»، لأنّ اتخاذ مثل هؤلاء المستشارين المتزلفين والأعوان المتملقين، مضافاً إلىٰ أنّه يعدّ آفة خطيرة لكل دائرة ومؤسسة، فإنّهم يجعلون من الرؤساء

يعيشون في حالة الغفلة والجهل التام بما يجري من حولهم، وبذلك تنقطع علاقتهم بالواقع الموضوعي في الخارج، وأحياناً يتمّ تضخيم الأمور وجعل الحبّة قبّة، وتارة بالعكس بأن يجعلوا من الجبل «قشة»، وأحياناً يصنعوا من لا شيء جبلاً.

وهنا يحذّر مولى المتقين الإمام علي عليه السلام أتباعه من هذا العمل بشدّة، يقول في خطبة له في حرب صفين وبحضور أكثر من خمسين ألف مقاتل:

«فَلاَ تُكَلِّمُونِي بِمَا تُكَلَّمُ بِهِ ٱلْجَبَابِرَةُ، وَ لاَ تَتَحَفَّظُوا مِنِّي بِمَا يُتَحَفَّظُ بِهِ عِنْدَ أَهْلِ ٱلْبَادِرَةِ، وَ لاَ تُخَالِطُونِي بِالْمُصَانَعَةِ، وَ لاَ تَظُنُّوا بِيَ ٱسْتِثْقَالاً فِي حَقٍّ قِيلَ لِي، وَ لاَ ٱلْتِمَاسَ إِعْظَامٍ لِنَفْسِي، فَإِنَّهُ مَنِ ٱسْتَثْقَلَ ٱلْحَقَّ أَنْ يُقَالَ لَهُ أَو ٱلْعَدْلَ أَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ، كَانَ ٱلْعَمَلُ بِهِمَا أَثْقَلَ عَلَيْهِ، فَلاَ تَكُفُّوا عَنْ مَقَالَةٍ بِحَقٍّ، أَوْ مَشُورَةٍ بِعَدْلٍ»[1].

ويطرح الإمام علي عليه السلام في هذه الخطبة العميقة المغزى، تعاليمه الأخلاقية لرسم كيفية التعامل بين الناس والحكّام، فيطرح عدّة أمور:

١ ـ أن لا يذكروه بعناوين وألقاب كبيرة كما يلقّب بها الجبارون.

٢ ـ أن لا يتصوروا عند لقائه أنّه ملك، وبسبب ذلك يسيطر عليهم الخوف والرعب ولا يستطيعون بيان مرادهم بطلاقة.

٣ ـ أن لا يتعاملوا معه من موقع المجاملة والتظاهر والمصانعة.

٤ ـ أن لا يتصوروا أنّ الإمام يستثقل كلام الحق.

٥ ـ أن يقولوا كلمة الحق بصراحة وبدون خجل أو مواراة.

٦ ـ أن لا يمتنعوا من عرض العدل والانصاف عليه.

وفي ختام هذا الكلام أرى من اللازم أن أحذر مرّة أخرى من أخطار الأشخاص المتملقين من ضعفاء الشخصية الذين يستغلون «نقاط الضعف» في المدراء، وغريزة حبّ الذات وحبّ الظهور والأنانية فيهم فيتحركون في التعامل مع رؤسائهم بمنطق الكذب والدجل وتزوير الحقائق حتى يتقربوا إليهم ويبعدوا الآخرين عنهم ويعملوا على تغشية

---

١. نهج البلاغة، الرسالة ٣٣.

أبصارهم وعقولهم بغشاء الزيف ويسلبوا منهم القدرة على تشخيص الأمور، فهؤلاء المتزلفون هم بلاء مبرم كالصاعقة والزلزلة المدمرة.

وما أروع ما قاله الإمام أميرالمؤمنين عليه السلام في شأن المؤمنين المتقين في خطبة «همام» المعروفة:

«إِذَا زُكِّيَ أَحَدٌ مِنْهُمْ خَافَ مِمَّا يُقَالُ لَهُ، فَيَقُولُ: أَنَا أَعْلَمُ بِنَفْسِي مِنْ غَيْرِي، وَ رَبِّي أَعْلَمُ بِي مِنِّي بِنَفْسِي! اللَّهُمَّ لاَ تُؤَاخِذْنِي بِما يَقُولُونَ، وَ اجْعَلْنِي أَفْضَلَ مِمَّا يَظُنُّونَ، وَاغْفِرْ لي مَا لاَ يَعْلَمُونَ!»[1].

أجل، إنّ أولياء الله يمتعضون ويستاؤون من التملّق والمدح، ويرون في المدح المقرون بالتملق من العيوب الأخلاقية أيضاً، وفي ذات الوقت لا يسكتون في مقابل القول الباطل والسلوك المذل المنافي لعزة الإنسان وشرفه، فلو ارتكب شخص مثل هذا العمل المنافي للأخلاق فإنّهم يسارعون لتوبيخه ولومه.

يقال: إنّ أحد الأعراب جاء إلى رسول الله صلى الله عليه وآله ليسأله العطاء وأخذ يتملق له في حديثه قائلاً: ألست ابن خير الأُمهات والآباء، ألست من حيث الأبناء أكثر شرفاً! وكنت أكرم من الجميع في أيّام الجاهلية، والآن في الإسلام أنت زعيمنا وقائدنا...

فغضب رسول الله صلى الله عليه وآله من هذا الكلام المليء بالتملق والتزلف وقال لذلك الأعرابي متسائلاً: «كَمْ دونَ لِسَانِك مِنْ حِجابٍ؟».

فأجاب: إِثْنَانِ: شَفَتانِ وَأَسْنَان.

فقال صلى الله عليه وآله: **«فَما كان في أَحَدِ هذَيْنِ مَا يَرُدُّ عَنّا غَرْبَ لِسَانِكَ هذا! أما إنّه لَمْ يُعْطَ أَحَدٌ في دُنْياهُ شَيْئاً هُوَ أَضَرُّ لَهُ فِي آخِرَتِهِ مِنْ طَلَاقَةِ لِسَانِهِ» «في مسير الباطل»**.

وبعد ذلك ومن أجل إسكات هذا الرجل وغلق هذه الصفحة قال النبي الأكرم صلى الله عليه وآله للإمام علي عليه السلام: **«يَا عَلِيُّ قُمْ فَاقْطَعْ لِسَانَهُ!»** فقام الإمام وأخذ الرجل معه وتحركا بعيداً فأعطاه الإمام بعض الدراهم وأسكت لسانه[2].

---

١. نهج البلاغة، الخطبة ١٩٢.

٢. معاني الأخبار، ص ١٧١، ح ١.

ويؤكد الإمام أمير المؤمنين علي عليه السلام في عهده لمالك الأشتر فيقول:

«وَإِيَّاكَ وَالْإِعْجَابَ بِنَفْسِكَ، وَالثِّقَةَ بِمَا يُعْجِبُكَ مِنْهَا، وَحُبَّ الْإِطْرَاءِ، فَإِنَّ ذٰلِكَ مِنْ أَوْثَقِ فُرَصِ الشَّيْطَانِ فِي نَفْسِهِ لِيَمْحَقَ مَا يَكُونُ مِنْ إِحْسَانِ الْمُحْسِنِينَ»[١].

١٠ـ عنصر التقدير والتشويق والتوبيخ

من المعلوم أنّ أثقل وأهم مسؤولية كانت على عاتق الأنبياء الإلهيين، ونعلم أيضاً أنّها من أبرز صفات الأنبياء، «البشارة» و«الإنذار» كما قال القرآن الكريم عن رسول الله صلى الله عليه وآله:

﴿يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِداً وَمُبَشِّراً وَنَذِيراً * وَدَاعِياً إِلَى اللهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجاً مُنِيراً﴾[٢].

وقد وردت في القرآن الكريم كلمة «انذار» ومشتقاتها أكثر من ١٢٠ مرّة، ووردت كلمة «بشارة» ومشتقاتها أكثر من ٤٠ مرّة، والقسم المهم في الآيات القرآنية يرتبط بوصف النعم المعنوية والمادية في الجنّة التي تعتبر ترغيباً للإنسان ليتحرك باتجاه الخيرات والمبرات، وكذلك ورد الحديث في قسم كبير من الآيات القرآنية عن العقوبات البدنية والنفسية لأهل النار والتي تعتبر عاملاً مؤثراً في منع الإنسان من الإيغال في الخطيئة والإثم.

يقول الإمام علي عليه السلام ضمن تعاليمه لمالك الأشتر رحمه الله عن المسؤولين الكبار في الحكومة:

«وَ وَاصِلْ فِي حُسْنِ الثَّنَاءِ عَلَيْهِمْ وَ تَعْدِيدِ مَا أَبْلَى ذَوُو الْبَلَاءِ مِنْهُمْ؛ فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ أَفْعَالِهِمْ تَهُزُّ الشُّجَاعَ، وَ تُحَرِّضُ النَّاكِلَ، إِنْ شَاءَ اللَّهُ»[٣].

على أية حال، فإنّ وظيفة كل مدير وقائد، العمل على ترغيب الأشخاص لبذل الجهد والنشاط، وهؤلاء الأفراد كالتالي:

---

١. تحف العقول، ص ١٤٧؛ نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

٢. سورة الأحزاب، الآية ٤٥ و٤٦.

٣. نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

أ) الأشخاص الذين يؤدون وظائفهم بصورة جيدة ويتحركون في عملهم من موقع الانضباط والنظم وأداء المسؤولية.

ب) الأشخاص الذين يتحركون في مواقع خاصّة للإيثار والتضحية ويقدمون كلّ ما أمكنهم لخدمة الآخرين.

ج) الأشخاص الذين يطرحون ابتكارات وابداعات لغرض تطوير العمل والنهوض بالمؤسسة أو الإدارة.

د) الأشخاص الذين يدفعون عن المؤسسة أو الإدارة خطراً كبيراً.

هـ) الأشخاص الذين يؤدون أعمالهم وفق البرنامج الدقيق حتى في غياب المدير أو القائد كما لو كانا حاضرين.

و) الأشخاص الذين يكشفون مؤامرات العدو في الوقت المناسب ويعملون على اجهاض هذه الدسائس وابطال مفعولها.

وخلاصة الكلام، إنّه لا ينبغي أن تخفى أيّة خدمة مهمة من قِبل الأفراد عن نظر المدراء والقادة ويجب عليهم في مثل هذه الموارد الاقدام على تكريم هؤلاء الأفراد ومكافأتهم.

الأبعاد السلبية للمكافأة:

يجب أن نكون أذكياء بحيث لا يترتب على المكافأة بعض المفاسد التالية:

١ ـ إنّ المكافأة لا ينبغي أن تكون بحيث توجب الغرور والغفلة لهذا الفرد الذي استحق المكافأة أو تؤدي إلى اطفاء شعلة النشاط والنظم والانضباط في نفسه.

٢ ـ يجب أن يقوم أساس المكافأة على الجانب المعنوي، لكي يتمّ اعلاء شخصية الأفراد والتأكيد على دورهم ومكانتهم، ولكنّ هذا لا يعني عدم الاهتمام تماماً بالمكافآت المادية.

٣ ـ إنّ مكافأة شخص معين لا ينبغي أن تعطي مفهوماً خاطئاً للآخرين، وتكون سبباً لتحقيرهم واهانتهم، وهذا الأمر يتسم بالدقة والظرافة حيث ينبغي على المدراء والقادة

ضمان عدم حدوث هذه الأمور السلبية على أساس من الذوق والسليقة.

٤ ـ إنّ التشويق والتشجيع والمكافأة لا ينبغي أن تكون كثيرة النفقات وغالية الثمن، لأنّه أولاً: يؤدي ذلك إلى تحوير الافتخار من المسائل المعنوية إلى المسائل المادية.

وثانياً: من جهة أخرى أنّ المكافأة الغالية والباهضة الثمن لا ينالها إلّا أفراد قلائل، في حين أنّ عنصر التشويق أو المكافأة يجب أن يكون ذا طابع شمولي وواسع.

٥ ـ المكافأة ينبغي أن تكون على أساس «الضوابط»، لا على أساس «الروابط» ومن المؤسف جدّاً أن يرى أفراد المؤسسة أو الدائرة أنّ المدير يرجح «الروابط» في علاقاته وفي مشاريعه على «الضوابط» وهذا من شأنه اضعاف العلاقة بين المدير وأتباعه ويثير سوء ظنّهم ويسلب منهم نشاطهم وفاعليتهم في تلك الإدارة والمؤسسة.

٦ ـ ومن الطبيعي وجود تناسب بين المكافأة والعمل الصادر من الفرد وتلاحظ من جهة سلسلة المراتب والكمية والكيفية في هذا الأمر.

يقول الإمام علي عليه السلام:

«الثَّنَاءُ بِأَكْثَرَ مِنَ ٱلإِسْتِحْقَاقِ مَلَقٌ، وَ التَّقْصِيرُ عَنِ ٱلإِسْتِحْقَاقِ عِيٌّ أَوْ حَسَدٌ»[1].

٧ ـ إنّ المكافآت عادة تعطى لمستحقيها بحضور جمهور من الناس، أو يتمّ إخبار الجمهور بنتائج هذه العملية، ولكن هناك موارد معينة ينبغي أن تكون فيها المكافأة بشكل سري وشخصي، والمدراء يمكنهم تشخيص هذه الموارد الاستثنائية.

شروط التأديب:

إنّ «التأديب» كما يظهر من اسمه إنّما هو من أجل «توعية» الشخص الخاطىء، بمعنى أنّ التأديب يجب أن يأخذ منحى التربية على مستوى العمل.

وبالرغم من أنّ العقوبات وأشكال التوبيخ لا يمكنها أن تكون كرد فعل أولي في مقابل المتخلفين والخارجين على القانون بل قبل كل شيء ينبغي استعمال عمليات تثقيفية

١. نهج البلاغة، الكلمات القصار، ٣٤٧.

وتربوية في البداية. ولا يمكنها أن تحل مشكلة المخالفات وعدم الانضباط وعدم الالتزام بالمقررات، ولكن على أية حال فإنّ إلغاء التأديب والعقوبة بشكل عام من شأنه أن يعرّض التشكيلات والإدارات للخطر، لأنّه يوجد دائماً نسبة معينة من الأشخاص الذين لا يؤدون وظائفهم كما يلزم من دون استخدام عامل التأديب أو على الأقل عامل «الترهيب».

ومن المناسب للمدراء من أجل استخدام عنصر «التأديب والتوبيخ» للوصول إلى أهدافهم التربوية رعاية الأصول التالية:

١ ـ إنّ التأديب لابدّ أن يكون مقطعياً، أي لا يسد الطريق على المستخلفين لإصلاح أنفسهم ومراجعة سلوكياتهم.

واللافت للنظر أنّ القرآن الكريم يستثني في الكثير من آياته ـ بعد التحذير من العقوبات الشديدة ـ التائبين من هؤلاء المتمردين، أي أنّه يبقي الطريق مفتوحاً أمام المذنبين للعودة إلى السير في خط الصلاح والطاعة ومن هنا نرى جملة ﴿إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا﴾ تتكرر في الكثير من الآيات القرآنية لهذا الغرض.

٢ ـ إنّ عملية التوبيخ في العقوبة لا ينبغي أن تكون بدرجة تثير الحقد والانتقام في نفوس الخاطئين، وفي ذات الوقت فإنّ المدير الحاسم لا ينبغي أن يترك العقوبة أو التوبيخ للمتخلفين والمذنبين خوفاً من احساسهم بالحقد والانتقام في المستقبل، وإلّا فإنّه يعرّض تشكيلاته إلى الفساد والخراب.

٣ ـ إنّ من مسلّمات المسائل الإسلامية والمديرية، رعاية التنافس بين «الجرم» و«العقوبة»، ويتبيّن ذلك جليّاً في باب الحدود والديات في الفقه الإسلامي.

٤ ـ إنّ الأصل في العقوبة والتوبيخ أن يكون شخصياً، بعكس التشويق والمكافأة ولكن هناك موارد استثنائية تفرض لزوم اجراء العقوبة في الملأ العام أو نشر خبرها بين الناس.

٥ ـ من الأمور التي ينبغي مراعاتها في مورد العقوبات، هو لزوم إعلام الطرف المقابل بالدليل لهذه العقوبة، ولا يكتفى أن يعلم الشخص المخالف بحدود الكفّارة والعلم

بالمخالفة بشكل عام، فما أكثر الأشخاص الذين يجهلون أعمالهم السيئة ومخالفاتهم للمقررات، أو كما يقول القرآن الكريم: ﴿يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعاً﴾[1]، أو في صورة العلم بأصل المخالفة فإنّهم لا يعلمون بدرجة أهميتها، ولذلك فمن الضروري لإصلاح وتربية الخاطئين، تفهيمهم هذه المسألة بشكل دقيق وصريح.

٦ ـ لا ينبغي للمدير أو القائد الافراط في اللوم والتأديب، لأنّه أحياناً ينتج أثراً معاكساً، ويجرّىء المخالفين على ارتكاب المخالفة والإصرار عليها من موقع العناد والاستهانة بالقانون.

يقول الإمام أمير المؤمنين علي عليه السلام: «الإفراطُ فِي المَلامَةِ يُشِبُّ نيرانِ اللّجاجَةِ»[2].

وفي مورد آخر يقول عليه السلام أيضاً: «إيّاكَ أَنْ تُكَرِّرَ العَتَبَ فَإنَّ ذَلِكَ يُغرِي بِالذَّنبِ وَيَهوُنُ بَالعَتَبِ»[3].

وهذا الموضوع له امتدادات واسعة، نكتفي هنا بهذا المقدار من البحث.

وهنا نصل إلى نهاية بحث «وظائف ومسؤوليات المدراء والقادة» وسنتحدث في الفصل اللاحق عن «صفات وشروط» المدراء والقادة بالنظر للمعايير الإسلامية.

* * *

---

١. سورة الكهف، الآية ١٠٤.

٢. بحار الأنوار، ج ٧٤، ص ٢٣٠.

٣. غرر الحكم، ج ١، ص ١٧٨.

٤

صفات وشروط المدراء والقادة الإسلاميّين

إنّ معيار انتخاب الأشخاص وصفاتهم والشروط المتوفرة فيهم ترتبط وتتناسب دائماً مع ميزان مسؤولياتهم، لأنّ كل نوع من المسؤولية يقتضي نوعاً من الشروط والصفات، وبديهي أنّ المسؤوليات كلما كانت ثقيلة وواسعة فإنّ شروطها أيضاً تكون ثقيلة وواسعة أيضاً.

وفي الحقيقة إنّ أصل انتخاب «الأصلح» يعدّ من الأصول الرئيسية للصفات والشروط التي ينبغي توفرها في المدراء لدى انتخابهم، غاية الأمر أن كلمة «انتخاب الأصلح» تعبير مطلق ويستبطن بعض الغموض حيث يمكن اساءة استغلال هذا التعبير، وذلك لا يكون قابلاً للتطبيق بعنوانه الكلي، بل لابدّ من تحليل دقيق لتفاصيله وبيان معالمه وأبعاده على مستوى العمل والتطبيق.

وقد ورد في الإسلام التأكيد على مسألة «انتخاب الأصلح» وذلك في سيرة النبي الأكرمﷺ، الذي اختار للمسلمين شاباً يبلغ من العمر عشرين سنة ونيفاً ويدعى «عتّاب بن أسيد» أميراً لمكة المكرمة ووالياً عليها من قِبل النبيﷺ، لأنّ انتخاب هذا الشاب مع الالتفات إلى قلّة تجربته في هذا المجال من بين الصحابة كان مثيراً للتساؤل، وقلّما نجد مثل هذا الاختيار من قِبل النبي الأكرمﷺ لمركز حساس جدّاً كمكة المكرمة، ولكن النبي أجاب عن التساؤلات في أذهان الصحابة بجملة واحدة عندما قال لـ«عتّاب»:

«يا عَتّابُ تَدرِي عَلىٰ مَنِ استَعمَلتُكَ؟ استَعمَلتُكَ عَلىٰ أهلِ اللهِ عَزَّ وَجلَّ وَلَو

أَعلَمُ لَهُمْ خَيراً مِنْكَ استَعمَلتُهُ عَلَيهِم»[1].

وأيضاً نقرأ في هذا المجال أنّ نبي الإسلامﷺ قال بشكل كلي:

«مَنْ وُلِّيَ مِنْ أَمرِ المُسلِمِينَ شَيئاً فَوَلّىٰ رَجُلاً وَهُوَ يَجِدُ مَنْ هُوَ أَصلَحُ لِلمُسلِمِينَ مِنْهُ فَقَدْ خانَ اللهَ وَرَسُولَهُ»[2].

وكذلك ورد في حديث نبوي آخر أنّهﷺ قال:

«مَنْ قَلَّدَ رَجُلاً عَلَىٰ عِصابَةٍ وَهُوَ يَجِدُ فِي تِلكَ العِصابَةِ أَرضىٰ مِنْهُ فَقَدْ خانَ اللهَ وَخانَ رَسُولَهُ وَخانَ المُؤمِنِينَ»[3].

وعلى هذا الأساس فإنّ الأصل في تقسيم المناصب في الحكومة الإسلامية واختيار المدراء والقادة، هو أصل انتخاب الفرد اللائق لذلك المنصب. والانحراف عن هذا الخط يعتبر خيانة لله ورسوله وللمجتمع الإسلامي.

والملفت للنظر ما ورد في الحديث عن رسول اللهﷺ أنّ إحدى علامات قيام الساعة وفناء المجتمع البشري «تولّي الأمور من قِبل غير أهلها».

يقول النبي الأكرمﷺ:

«إذا ضُيِّعَتِ الأَمانَةُ فَانْتَظِرِ السّاعَةَ. قِيلَ يـا رَسُولَ اللهَ وَمَا إضاعَتُها؟ قـالَ: إذا أُسْنِدَ الأَمرُ إلىٰ غَيرِ أهلِهِ فَانتَظِرِ السّاعَةَ»[4].

وعبارة «انتظر الساعة» في هذا الحديث الشريف، معناها أوضح في هذا العصر من السابق، لأننا نعلم أن الفاسدين إذا ملكوا مقاليد الأمور وتسلطوا على سياسات العالم في هذا العصر ووقعت الأمور بيد غير أهلها، فربّما يؤدي ذلك إلى حرب طاحنة ومدمرة تأتي على الأخضر واليابس من الحضارة البشرية، وربّما ينقطع نسل الإنسان ويفنى من الأرض.

---

١. اسد الغابة، ج ٣، ص ٣٨٥.

٢. السياسة الشرعية، ص ٧٦.

٣. المصدر السابق.

٤. المصدر السابق، ص ١١.

المعايير القرآنية لاختيار المدير

وهنا ينبغي قبل كل شيء التوجه إلى القرآن الكريم لمعرفة المعايير الإسلامية لاختيار المدير أو القائد أو حتى الموظفين في الإدارة، ليكون هذا الموضوع نموذجاً جيداً لأبحاثنا اللاحقة.

لقد وردت في ثلاث سور من القرآن الكريم (البقرة، يوسف، القصص) الإشارة إلى ثلاثة معايير لثلاثة أنواع من المسؤوليات.

١ ـ تحدّث القرآن الكريم في سورة البقرة عن قصة «طالوت وجالوت» وكيفية انتخاب طالوت لقيادة جيش بني إسرائيل في معركة حاسمة ضد جالوت من قبل اختيار نبي ذلك الزمان اسمه «اشموئيل» لقتال السلطان الجبّار في ذلك الزمان «جالوت»، وقد استند هذا النبي إلى خصوصيتين مهمتين في طالوت لإحراز هذا المقام الكبير، وذلك في الآية الشريفة:

﴿إِنَّ اللهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾[1].

وبديهي أنّ القدرة البدنية والقوى الفكرية يمثّلان شرطين أساسيين لمواجهة العدو القوي والغلبة عليه.

٢ ـ ونقرأ في سورة يوسف عليه السلام عندما اقترحوا على يوسف أن يتولى مسؤولية الخزانة في مصر، فنرى في هذه الآية الشريفة أنّه استند إلى صفة الأمانة والعلم وقال:

﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾[2].

والجدير بالذكر أنّ المعايير القرآنية تستند في كلّ مورد إلى صفات متناسبة لذلك المورد والمقام.

فبالنسبة لمقام قيادة الجيش تقول الآية: ﴿وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾.

---

١. سورة البقرة، الآية ٢٤٧.

٢. سورة يوسف، الآية ٥٥.

وبالنسبة لمقام الوظيفة والموظفين تقول الآية ﴿الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾.

وبالنسبة إلى مسؤولية حفظ بيت‌المال والإدارة القوية تقول الآية: ﴿حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾.

ونظراً إلى أنّ مسألة الإدارة والقيادة قد اختلفت عن الماضي اختلافاً كبيراً بسبب التعقيدات والمتغيرات التي شهدها هذا العصر، فلابدّ في اختيار الوزراء وقادة الجيش من مراعاة سلسلة من الأصول الكلية المشتركة التي أشار إليها القرآن الكريم، ويجب اضافة سلسلة من الشروط الخاصة أيضاً والتي تناسب الإدارة والقيادة.

فغني عن البيان أنّ الإدارة في الأمور المالية تستلزم توفر «الأمانة» و«العلم والمعرفة» أكثر من أي مقام آخر.

٣ ـ ونقرأ في قصّة موسى وشعيبعليهما السلام أنّ إحدى بنات شعيب اقترحت على أبيها أن يختار موسىعليه السلام لرعي الأغنام وتولي المهام المالية لاسرة شعيبعليه السلام، وقد أكدت في كلامها على صفتين: «القوة» و«الأمانة» وقالت:

﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾[١].

وهذه المعايير وردت في سور قرآنية مختلفة بشكل كلي ومضغوط، وسوف نستعرض هذه المعايير بالتفصيل إن شاء الله.

* * *

أربعة عشر شرطاً أساسياً

وأهم الشروط والصفات المشتركة التي ينبغي توفرها في المدراء والقادة عبارة عن:

١ ـ الإيمان بالهدف

قبل كل شيء ينبغي الالتفات إلى هذه النقطة، وهي أننا نبحث هذا الموضوع في اطار نظام ديني، وطبعاً فالإيمان بالهدف في هذا البحث يعني الإيمان بالدين والمباني الدينية،

---

١. سورة القصص، الآية ٢٦.

فالمدير أو القائد المتدين لا يمكنه أن يقف موقف المحايد في قِبال التعاليم الدينية، بل ينبغي أن يكون إيمانه العميق بتعاليم ذلك الدين هو الباعث الأصلي والدافع الحقيقي لأداء تكاليفه والوظائف الملقاة على عاتقه.

وهنا تخرج المسألة عن مقولة مراعاة سلسلة المراتب، والاحساس بالمسؤولية في مقابل المراتب العليا من المسؤولين وتأخذ طابعاً «تلقائياً» ويكون الاندفاع في هذه المسألة ذاتياً، وممّا يجدر ذكره أنّ القرآن الكريم يتحدث عن نبي الإسلام ويقول: ﴿آمَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ...﴾[1].

فإيمان رسول الله ﷺ بـ«ما أُنزِلَ عَلَيهِ» يتجلى في جميع أعماله وسلوكياته ويتجلى في جميع أقواله وحركاته في واقع الحياة الفردية والاجتماعية.

ولم يرد في أي من المصادر التاريخية أنّ النبي الأكرم ﷺ فرّ من ميدان القتال والجهاد، فحتى في ميدان معركة أُحد، حيث كانت الأوضاع في غاية الوخامة والخطورة وقد هرب أكثر أفراد جيشه سوى الخاصّين (أو سوى الإمام علي ؑ بناء على رواية) لكن النبي بقي كالجبل الراسخ بالرغم من إصابته بجراحات في جبهته وأسنانه، فقد بقي وحيداً أمام العدو المتغطرس ولم يهتز أمام التحديات الصعبة وأخيراً أخذ يدعو الآخرين إلى العودة إلى الميدان والاستمرار في جهاد العدو.

واللافت للنظر أنّ الإمام أميرالمؤمنين علي ؑ في «نهج البلاغة» يركز على هذه النقطة عند قيامه بترتيب صفوف جيشه في ميدان القتال، وكان يتحدث إليهم أنّ رسول الله ﷺ كان أقرب الناس إلى العدو:

«كُنَّا إِذَا ٱحْمَرَّ ٱلْبَأْسُ ٱتَّقَيْنَا بِرَسُولِ ٱللهِ صلّى الله عليه وآله، فَلَمْ يَكُنْ أَحَدٌ مِنَّا أَقْرَبَ إِلَى ٱلْعَدُوِّ مِنْهُ»[2].

وقد تحدّث المؤرخون سواءً، من المسلمين أو من غير المسلمين، عن استقامة النبي

---

١. سورة البقرة، الآية ٢٨٥.

٢. نهج البلاغة، الكلمات القصار ٩.

الأكرمﷺ المذهلة أمام الحوادث والتحديات وأثنوا كثيراًعلى استقامته في خط الرسالة والدعوة أمام كل ما يواجهه من صعاب، واعترفوا بأنّ هذا الإيثار وهذه التضحية والفداء من علائم إيمانه العميق والراسخ بدينه ورسالته.

إنّ إيمان النبي الأكرمﷺ بهدفه ورسالته كان عميقاً وراسخاً إلى درجة أنّه أحياناً، وبسبب عدم قبول الناس لدعوته، يعيش الهم والألم الشديد بحيث تكاد روحه تخرج من بدنه، والقرآن الكريم يخاطبه في هذا الشأن ويواسيه:

﴿فَلَعَلَّكَ بَاخِعٌ نَفْسَكَ عَلَى آثَارِهِمْ إِنْ لَمْ يُؤْمِنُوا بِهَذَا الْحَدِيثِ أَسَفاً﴾[1].

لقد ورد في الأحاديث الإسلامية أنّ النبي الأكرمﷺ كان يقوم إلى العبادة والتضرع إلى الله تعالى حتى كانت تتورم قدماه، إلى أن نزل عليه القرآن يقول:

﴿مَا أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ الْقُرْآنَ لِتَشْقَى﴾[2].

هذه كلها تشير إلى أنّ المدير والقائد في عالم البشرية لابدّ من أن يعيش الإيمان العميق بدينه إلى أقصى درجة، الإيمان الذي يهيمن على فكره وروحه وينعكس على جميع أعمال وأقواله وينبع من أعماق قلبه، وهذا الإيمان الراسخ هو الذي يكون بمثابة البوصلة التي تتحكم في أعماله وسلوكياته، وهذا الإيمان العميق هو السبب في توفر الجاذبية الخاصة لهذا النبي الكريمﷺ في دعوته الرسالية.

وخلاصة الكلام أنّ الإيمان بالهدف يمثّل للمدير أو القائد أول وأهم شرط للنجاح والموفقية، وأساساً فإنّ العشق للعمل والسعي وبذل الجهد لا يمكن أن يتحقق بدون توفر مثل هذا الإيمان.

وطبعاً فإنّ الإيمان بالهدف في النظم الدينية يساوق الإيمان بالدين.

٢ و ٣ ـ العلم والقدرة

وكما هو معلوم أنّ هاتين الصفتين وردتا بشكل صريح في القرآن الكريم، وقد أشار

---

١. سورة الكهف، الآية ٦.

٢. سورة طه، الآية ٢.

إليهما القرآن بوصفهما قيمتين مهمتين في مسألة انتخاب القائد العسكري، كما تحدّثنا آنفاً بشكل اجمالي عن قصّة طالوت وجالوت، والقصة تبدأ من أنّ بني إسرائيل كانوا يعيشون ظروفاً صعبة من جراء تسلط سلطان جبّار ومستبد عليهم يدعى «جالوت» وكانوا يذوقون الويلات ويعيشون الذل والمهانة تحت سلطة هذا الملك الظالم.

ومن أجل التخلص من هذا الواقع الصعب فقد جاء بنوإسرائيل إلى نبيّهم «اشموئيل» وطلبوا منه المساعدة بأن يختار لهم قائداً لائقاً وجديراً لكي يوحد صفوفهم ويقودهم إلى قتال هذا الملك المستبد، وقد اختار لهم «اشموئيل» شاباً قوياً وواعياً يدعى «طالوت» لتحقيق هذا الهدف المهم، وقد كان طالوت قروياً وفقيراً من حيث المال ومغموراً من حيث النسب.

وعندما سمع بنو اسرائيل بهذا الإختيار غرقوا في التعجب والاستغراب وقالوا: كيف يمكن أن يكون طالوت حاكماً علينا وليس له امتيازات ولياقات لهذا المقام:

﴿قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ...﴾[1].

فلماذا لم تختر لنا رجلاً من القبائل المعروفة ومن أشراف بني اسرائيل ومن الأثرياء المعروفين ممن هو أجدر وأليق من طالوت.

فأجابهم اشموئيل بجواب مختصر بين فيه معياره لهذا الاختيار وقال:

﴿إِنَّ اللهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ...﴾[2].

وهذا إشارة إلى أنّ علمه وقدرته الاكتسابية تزداد وتنمو بالإمداد الإلهي وأنّ الاكتساب فيه مقترن مع الموهبة الإلهيّة.

وقد أيقظ هذا الجواب المحكم زعماء بني اسرائيل الغافلين وأثبت لهم أنّهم مخطئون في معايير انتخاب القائد، وأنّ الأُسرة المعروفة والشرف القبلي والثروة والإمكانات

---

١. سورة البقرة، الآية ٢٤٧.

٢. سورة البقرة، الآية ٢٤٧.

المادية، كلها لا تجلب النصر في ميدان القتال، وليس لها الدور الأساس في اختيار القائد أو المدير، فالمهم في هذا المقام تحلي الإنسان بـ«العلم» و«القدرة».

وطبعاً لابدّ من بيان هذه الحقيقة وهي أنّ المراد من المعرفة والعلم هنا ما يرتبط بالعلم الذي يتناغم وينسجم مع عمل المدير والقائد ويؤثر في تدبيره وقيادته بشكل حاسم.

إنّ الكثير من المؤسسات والإدارات قد أغفلت هاتين الصفتين أو المعيارين المهمين بسبب هيمنة العلاقات الشخصية والخصوصية على مدرائها وكان مصيرها أخيراً هو التلاشي والفشل.

إنّ المدير، الذي لا يملك العلم أو القدرة الكافية، يقود مؤسسته أو إدارته إلى هوّة السقوط، ومثل هذا القائد لا يكتب لجيشه في ميدان القتال سوى الهزيمة والاندحار.

يقول الإمام الصادق عليه السلام في هذا المجال:

«العَامِلُ عَلَىٰ غَيرِ بَصِيرَةٍ كَالسَّائِرِ عَلَىٰ غَيْرِ الطَّرِيقِ لَا تَزِيدُهُ سُرعَةُ السَّيرِ إلّا بُعداً عَنِ الطَّرِيقِ»[1].

وفي هذا المجال أيضاً يقول النبي الأكرم صلى الله عليه وآله:

«مَنْ استَعمَلَ عَامِلاً عَلَىٰ المُسلِمِينَ وَهُوَ يَعلَمُ أَنَّ فِيهِم مَنْ هُوَ أَولىٰ بِذَلِكَ مِنْهُ، وَأَعلَمُ بِكِتَابِ اللهِ وَسُنَّةِ نَبِيِّهِ، فَقَدْ خانَ اللهَ وَرَسُولَهُ، وَجَمِيعَ المُسلِمِينَ»[2].

والحقيقة أنّ هذا الحديث الشريف الذي ينظر إلى البُعد الايماني والالتزام الديني في الشخص من جهة، وكذلك إلى البعد العلمي والتخصصي من جهة أخرى يثير في النفوس الذهول والعجب في تحذيره الخطير الذي يؤكد فيه ضرورة مراعاة هذا الأصل «اللياقة والمعرفة» في جميع الموارد.

وكذلك يتبيّن أنّ قسم من هذين الامتيازين ذاتيّ في الإنسان، والقسم المهم الآخر يكتسبه الإنسان في حركة الحياة وخاصة من خلال التجربة والممارسة، وينبغي على القادة والمدراء الاهتمام بهذين البعدين على حدّ سواء.

---

١. الكافي، ج ١، ص ٤٣.

٢. سنن البيهقي، ج ١٠، ص ١١.

٤ ـ الأمانة والصدق

ومن المعايير الإسلامية في هذه المسألة شرط «الأمانة» إلى جانب القدرة، ولا يستثني من ذلك أحد من العاملين والموظفين، فالمدير أو القائد، وبسبب أنّهما يحرزان مقاماً أعلى من سائر الموظفين والعاملين، لا يكون ذلك مسوغاً لاستثنائهم من هذين الشرطين، بل يجب أن يتوفر فيهم هذان الشرطان في المدير أو القائد بدرجات عالية.

وقد رأينا أنّ القرآن الكريم طرح هذا المعنى بشكل خاص في قصّة موسى وشعيب عليهما السلام، فعندما اضطر موسى عليه السلام، بسبب تصديه لقوى الطاغوت في زمانه، إلى ترك مصر والهجرة إلى أرض مدين في الشام، صادف أن التقى ـ بتقدير إلهي ـ بأسرة شعيب عليه السلام، وهو نبي من الأنبياء الإلهيين الكبار، وقد اقترحت إحدى بنات شعيب على أبيها أن يدعو موسى لرعي الأغنام وإدارة الأمور الاقتصادية في الأسرة، وذكرت هذه البنت الواعية والعارفة، التي تربت في أحضان الوحي، أصلين في عملية الاختيار هذا على شكل استدلال، وهما: «القوة» و«الأمانة»، والآية الشريفة تذكر كلامها هذا بصيغة التأييد والموافقة:

﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ﴾[1].

ولا شك أنّ القوة لا تختص بالقوة البدنية وقوة العضلات، بل تشمل كل أشكال القدرة في الإدارة بما يتناسب مع العمل، وكما في الاصطلاح أنّ الآية لها اطلاق، وتشمل في اطلاقها هذا الأشكال المختلفة للقوة والقدرة.

وعلى هذا الأساس فإنّ كل من يتولى مسؤولية معينة يجب أن يملك القدرة والقوة بحيث يكون مسيطراً على عمله ولا يكون العمل هو المسيطر عليه، وأمّا «الأمانة» فلا تنحصر أيضاً بكون الرجل أميناً في حفظ الأموال بل الأمانة في كل مقام ومنصب تعتبر أيضاً مصداقاً لهذا المفهوم الواسع للأمانة، فالأمين في هذا المورد هو الذي يحافظ على أسرار مؤسسته والتشكيلات التي تحت يديه.

---

١. سورة القصص، الآية ٢٦.

واللافت للنظر أنّه ورد في الروايات أنّ أحد أصحاب النبي الأكرمﷺ جاء إلى رسول اللهﷺ وقال: «ألا تستعملني» بأن تفوّض إليّ منصباً ومقاماً مهماً؟

فربت النبي الأكرمﷺ على كتفه وقال:

«إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنّها أَمَانَةٌ (والأمانةُ ثقِيلَةٌ)، وَإِنّها يَومَ القِيامَةِ خِزي وَنَدامَةٌ، إلّا مَنْ أَخَذَها بِحَقِّها وَأَدّىٰ الّذي عَلَيهِ فِيها»[1].

والتعبير هنا بالأمانة في مورد المناصب السياسة المهمّة والآليات الإدارية ورد في كلام الإمام عليﷺ في كتابه لعامله على أذربايجان:

«وإِنَّ عَمَلَكَ لَيسَ لَكَ بِطُعمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ»[2].

وورد هذا المعنى بعبارة أخرى في كلام هذا الإمام الهمامﷺ حيث يقول:

«أَيُّهَا ٱلنَّاسُ، إِنَّ أَحَقَّ ٱلنَّاسِ بِهٰذَا ٱلْأَمْرِ أَقْوَاهُمْ عَلَيْهِ، وَ أَعْلَمُهُمْ بِأَمْرِ ٱللهِ فِيهِ»[3].

وبالنسبة للخيانة في هذه الأمانة الكبيرة فقد تحدث الإمام أميرالمؤمنينﷺ في كتابه إلى أحد ولاته وعمّاله:

«وَإِنَّ أَعْظَمَ ٱلْخِيَانَةِ خِيَانَةُ ٱلْأُمَّةِ، وَأَفْظَعَ ٱلْغِشِّ غِشُّ ٱلْأَئِمَّةِ»[4].

يجب على القادة والمدراء أن يتحلوا بالقدرة والأمانة إلى درجة أنّهم من جهة يتحركون في أداء مسؤولياتهم بحسم وحدّية، ومن جهة أخرى يهتمون بحفظ أسرار وأموال الإدارات والتشكيلات التي تحت إمرتهم وأيديهم.

ويتحدّث رسول اللهﷺ عن المدير الخائن بقوله:

«مَنِ استَعمَلنَاهُ مِنكُم عَلَىٰ عَمَلٍ فَكَتَمنا مَخيطاً فَما فَوقَهُ كَانَ غَلُولاً يَأتِي بِهِ يَومَ القِيامَةِ»[5].

---

١. صحيح مسلم، ج ٢، ص ١٢٤.

٢. نهج البلاغة، الرسالة ٥.

٣. نهج البلاغة، الخطبة ١٧٣.

٤. نهج البلاغة، الرسالة ٢٦.

٥. صحيح مسلم، ج ٦، ص ١٢.

ومرّة أخرى نقرأ في القرآن الكريم التأكيد على هذين المعيارين «العلم» و«الأمانة» بصورة أخرى وتحت عنوان «حفيظ» و«عليم».

فعندما دعا عزيز مصر يوسفﷺ إلى تولي إدارة الأمور في بلد مصر «لإنقاذ الناس من خطر الجوع والقحط في تلك الظروف الصعبة التي حلّت بمصر قال يوسف: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾[1].

ونظراً لسعة مفهوم الأمانة في المصادر الإسلامية، فلا شك أنّ كل مقام ومنصب يسلّم إلى المدير والقائد، يعتبر من أهم الأمانات الإلهيّة والاجتماعية، وقد ورد في حديث شريف في تفسير الآية ٥٨ من سورة النساء:

﴿إِنَّ اللهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ...﴾[2].

وورد في كلمات أهل البيتﷺ أنّ المراد هو: «أدّوا الولايةَ إلى أهلِها»[3] أو الحكومة.

ووردت أحاديث كثيرة أخرى في هذا المجال تؤكد على أنّ الأمانة بمعنى «الإمامة» وقيادة الأمّة في خط الهداية والصلاح والمسؤولية.

ولا شك أنّ المقصود من هذه التفاسير ليس تحديد مفهوم الآية، بل الهدف بيان المصداق البارز لها، وعلى أيّة حال فإنّ هذه الروايات تبيّن أنّ الأمانة لا تنحصر بالمسائل المالية كما يتصوره الغالبية من الناس، بل المهم الأمانة في المناصب الحساسة وخاصّة في مقام قيادة الأمّة والحكومة.

واللافت أنّ القرآن يقول بعد ذلك مباشرة: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً﴾[4].

---

١. سورة يوسف، الآية ٥٥.

٢. سورة النساء، الآية ٥٨.

٣. تفسير البرهان، ج ١، ص ٢٨٠، ح ١٠.

٤. سورة النساء، الآية ٥٨.

وهذا يبيّن الارتباط الوثيق بين الأمانة والحكومة.

والأمانة في المفهوم الإسلامي لها مفهوم أوسع من ذلك أيضاً وتستوعب جميع المسؤوليات والتكاليف كما نقرأ هذا المعنى في الآية الشريفة:

﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُوماً جَهُولاً﴾[1].

وعلى هذا الأساس كيف يمكن أن نختار لمقام الإدارة شخصاً لا نطمئن لأمانته، سواءٌ كانت في الأمور الاقتصادية، أو الثقافية، أو السياسية، وكذلك في منصب القيادة العسكرية التي تستلزم وضع الكثير من الأفراد بيد القائد.

ومن الجدير بالذكر أنّه لا ينبغي أن نتصور إمكان مراقبة أعمال المدراء والقادة بآلية نصب المخبرين ورجال التحقيق والفحص «رغم أنّ وجود مثل هذه الجهاز ضروري للأشراف على عمل المدراء والقادة» لأنّه أولاً: أنّ جهاز التحقيق والمخابرات بدوره يحتاج إلى محققين ومفتشين ويستلزم الدور والتسلسل، لأنّ هؤلاء المفتشين والمخبرين بشر وحالهم حال المدراء والقادة في تدخل العوامل النفسانية والمصالح الدنيوية في عملهم، فماذا نصنع لمنع تورطهم في الخيانة أو تواطئهم مع المدراء على المصالح؟ هل يجب نصب مفتشين آخرين عليهم؟

ثانياً: ليس بالإمكان تعيين مفتشين ومحققين بعدد المدراء والقادة.

وعلى هذا الأساس فالطريق الصحيح هو الاطمئنان بصحة عملهم من خلال ما يملكونه من خصوصيات عقائدية وأخلاقية وثقافية تحكم على سلوكيات هؤلاء المدراء والقادة العسكريين، وهذا هو الطريق الوحيد المطمئن لمنع وقوع المخالفات.

٥ ـ الصدق في الحديث

بما أنّ أهم رأسمال للمدير أو القائد في برنامجه العملي، العلاقة الوثيقة مع الأفراد

---

١. سورة الأحزاب، الآية ٧٢.

العاملين تحت يده، ووجود الاعتماد المتبادل بين الطرفين.. وبما أنّ الصدق في الحديث يضمن حفظ هذه العلاقة والاعتماد المتبادل، فمن هنا يتبيّن الدور المهم لهذه الصفة الأخلاقية في موضوع الإدارة.

أحياناً يكفي كلام واحد أو عمل معين يصدر من المدير والقائد بعيداً عن الصدق والحقيقة لخلق حالة من الاهتزاز في الثقة والاعتماد بين الطرفين، ولهذا السبب فالمدير أو القائد ينبغي عليه اجتناب المراوغة والكذب حتى في الأعمال التي يتهم فيها بترك الصدق وحتى لو كانت التهمة لا أساس لها من الصحة، وبهذه الطريقة يحفظ رأسماله العظيم في كسب الاعتماد والثقة العامة، وقد ورد في التعاليم الإسلامية التأكيد على مسألة «الصدق» و«الأمانة» إلى درجة قلّما نجد موضوعاً ورد فيه هذا الكم من الأحاديث والنصوص الشريفة، وهذا من أجل الدور الحيوي لهاتين الخصلتين في الحياة الاجتماعية للإنسان والمجتمع البشري.

ومن أجل الإحاطة برأي الإسلام في هذا المجال نكتفي بذكر ثلاثة أحاديث شريفة:

١ ـ روي عن النبي الأكرم أنّه قال:

«لَا تَنظُرُوا إِلىٰ كَثْرَةِ صَلاتِهِم وَصَومِهِم وَكَثْرَةِ الحَجِّ وَالمَعرُوفِ وَطَنطَنَتِهِم بِاللَّيلِ وَلَكن انظُرُوا إِلى صِدقِ الحَدِيثِ وَأَداءِ الأَمَانَةِ»[1].

وكما ترون أنّ العبادات مع ما لها من الأهمية في دائرة التعاليم الإسلامية، فإنّها لوحدها لا تبيّن شخصية الأفراد وقيمتهم الأخلاقية، بل نرى التأكيد في هذا الحديث الشريف في مسألة الصدق والأمانة.

٢ ـ يقول الإمام الصادق عليه السلام:

«إِنَّ اللهَ لَم يَبعَثْ نَبِيّاً قَطُّ إِلّا بِصِدْقِ الحَدِيثِ وَأَداءِ الأَمانَةِ فَإِنَّ الأَمَانَةَ مؤدّاةٌ إِلى البَرِّ وَالفَاجِرِ»[2].

---

١. بحارالانوار، ج ٦٨، ص ٩، ح ١٢.
٢. مشكاة الأنوار، ص ٩٦.

ويتبيّن من هذا الكلام أنّ هذين الأصلين الأساسيين هما ركيزة دعوة الأنبياء وجميع المذاهب والأديان السماوية.

٣ـ ونقرأ في حديث آخر عن بعض أصحاب الإمام الصادقعليه السلام أنّه قال:

«مَا وَدَّعَنا قَطُّ إلّا أوصانا بِخَصْلَتَينِ: «عَلَيكُم بِصِدْقِ الحَدِيثِ وَأداءِ الأَمَانَةِ إِلىٰ البَرِّ والفَاجِرِ»[1].

ومن هنا يتبيّن أنّه إذا كانت رعاية هذين الأصلين ضرورية لعامة الناس فإنّها في مورد المدراء والقادة تحظى بأهمية وأولويّة خاصة.

٦ ـ حسن السابقة

وهذا الشرط المهم مقرَّر جميع المحافل العالمية والمؤسسات المختلفة، ويتحدث أميرالمؤمنين الإمام عليعليه السلام قبل أربعة عشر قرناً عن هذا الموضوع بصراحة في عهده التاريخي لمالك الأشتررحمه الله، حيث يخاطب الأشتر بقوله:

«إِنَّ شَرَّ وُزَرَائِكَ مَنْ كَانَ لِلْأَشْرَارِ قَبْلَكَ وَزِيراً، وَمَنْ شَرِكَهُمْ فِي ٱلْآثَامِ فَلا يَكُونَنَّ لَكَ بِطَانَةً؛ فَإِنَّهُمْ أَعْوَانُ ٱلْأَثَمَةِ، وَإِخْوَانُ ٱلظَّلَمَةِ، وَأَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرَ ٱلْخَلَفِ مِمَّنْ لَهُ مِثْلُ آرَائِهِمْ وَنَفَاذِهِمْ، وَلَيْسَ عَلَيْهِ مِثْلُ آصَارِهِمْ وَأَوْزَارِهِمْ مِمَّنْ لَمْ يُعَاوِنْ ظَالِماً عَلَى ظُلْمِهِ وَ لاَ آثِماً عَلَى إِثْمِهِ؛ أُولٰئِكَ أَخَفُّ عَلَيْكَ مَؤُونَةً وأَحسَنُ لَكَ مَعُونَةً»[2].

ومن أجل معرفة سوابق الأشخاص يجب مراجعة واستطلاع شخصية هؤلاء في وعي الجمهور وفي أنظار المجتمع، وطبعاً ربّما يخطىء الوعي العام في الحكم على شخص معين، ولكن في الغالب يكون هذا المعيار لمعرفة الأشخاص وسوابقهم معياراً جيداً.

ولذلك نقرأ في مقطع آخر من ذلك العهد للإمام عليعليه السلام:

---

١. بحارالانوار، ج ١٠٠، ص ٩٢، ح ٦.

٢. نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

«وَإِنَّما يُسْتَدَلُّ عَلَى ٱلصَّالِحِينَ بِمَا يُجْرِي ٱللهُ لَهُمْ عَلَى أَلْسُنِ عِبَادِهِ»[١].

وطبعاً لا يمكن انكار وقوع متغيرات ومستجدات في حالات الأشخاص وتبدل في مسيرة حياتهم، كما نقرأ هذا المعنى في قصة «بشر الحافي»، و«الفضيل بن عياض»، و«الحر بن يزيد الرياحي».

ولكنّ هذا التحول والتغير لا يحدث إلّا في حياة القلائل من الناس الذين كانوا يعيشون في الماضي الانحراف عن جادة الصواب والحق، ولكنّ هذه الظاهرة من التغيير الكلي لا تتحقق في غالبية الأشخاص المنحرفين.

ولهذا السبب ينبغي الأخذ بنظر الاعتبار سوابق الأشخاص في اختيار المدراء والقادة، وهكذا يجب على هؤلاء المدراء أيضاً النظر في سوابق الأفراد الذين يعملون تحت إمرتهم.

ومن الضروري التذكير بهذه النقطة، وهي أنّ التغيير والانقلاب في حالات الأشخاص تحدث في سنوات الشباب أكثر من سنوات الكهولة والشيخوخة، فالشباب كما أنّهم مستعدون للتلوث بسرعة، فكذلك مستعدون للعودة إلى الطهارة والنقاء بسرعة، ولكنّ رجوع الأشخاص المنحرفين بعد حدوث حالة التكلس على شخصيتهم ومسيرتهم، يكون في غاية الصعوبة.

٧ ـ الوراثة الصالحة

لا شك أنّ أحد أبعاد شخصية الإنسان تتمثّل في المسائل الناشئة من الوراثة إلى درجة أنّ بعض علماء النفس يرون أنّ شخصية الإنسان تتلخص في ثلاثة أبعاد: «الوراثة» و«المحيط» و«التعليم والتربية» ويطلقون على هذا المثلث بمثلث الشخصية.

طبعاً نحن لا نرى أنّ الأبعاد والعوامل البنّاءة لشخصية الإنسان تتحدد بهذه الأمور الثلاثة وحدها، بل هناك عوامل كثيرة أخرى تتدخل في تركيب شخصية الإنسان وتؤثر

---

١. نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

في صياغتها ممّا لا مجال لتفصيل الكلام في هذا البحث، ولكن على أيّة حال لا يمكن إنكار تأثير «الوراثة» في بناء شخصية الإنسان وكونها عاملاً مهماً في صياغة شخصيته.

وفي القرآن الكريم والروايات والزيارات إشارات كثيرة إلى هذا المعنى، ونقرأ في سورة نوح أنّ هذا النبي العظيم عندما سأل الله تعالى إنزال العذاب على المشركين استند في دعائه وطلبه إلى هذا الدليل:

﴿إِنَّكَ إِنْ تَذَرْهُمْ يُضِلُّوا عِبَادَكَ وَلَا يَلِدُوا إِلَّا فَاجِراً كَفَّاراً﴾[١].

ونقرأ في زيارة الإمام الحسين عليه السلام المعروفة:

«أشهَدُ أنَّكَ كُنتَ نُوراً فِي الأصلابِ الشّامِخَةِ، والأرحَامِ المُطَهَّرَةِ لَمْ تُنَجِّسْكَ الجَاهِلِيَّةُ بِأنجاسِها»[٢].

وقد ذكر المؤرخون أنّ الإمام الحسين عليه السلام خطب الناس في دار أمير المدينة «الوليد» والي حكومة بني أُميّة، وقال:

«إنّا أهلُ بَيتِ النّبوّة، وَمَعدَنِ الرّسالَةِ، وَمُختَلفِ المَلائِكَةِ»[٣].

وهذا المعنى نقرأه بوضوح أكثر في عهد مالك الأشتر رضي الله عنه عندما تحدث أمير المؤمنين عليه السلام عن شروط القادة وقال:

«ثُمَّ الْصَقْ بِذَوِي الْمُروءَاتِ وَ الْأَحْسَابِ وَ أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَة وَ السَّوَابِقِ الْحَسَنَةِ»[٤].

بل ورد في الروايات الإسلامية أنّ طعام الأم ولبنها دخيلان في تشكيل النواة الأُولى من شخصية الطفل.

على أيّة حال يجب انتخاب المدراء والقادة مهما أمكن من الأُسر التي تتمتع بوراثة صالحة.

---

١. سورة نوح، الآية ٢٧.

٢. مفاتيح الجنان، زيارة وارث.

٣. مقتل الحسين، عبدالرزاق المقرّم.

٤. نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

٨ ـ سعة الصدر

إنّ «الإدارة» حالها في التعقيد حال «القيادة العسكرية»، ونعلم أنّه كلما ازداد التعقيد في العمل فإنّ المشكلات والآفات ستزداد معها، ولهذا السبب ينبغي على المدراء والقادة أن يتمتعوا بأعصاب قوية وسعة صدر ومثابرة واستعداد كامل لمواجهة التحديات الصعبة التي يفرضها الواقع.

وقد سمعنا غالباً الحديث المعروف: «آلَةُ الرِّئاسةِ سَعَةُ الصَّدْرِ»[١].

والنقطة الجديرة بالاهتمام هنا أنّ الكثير من الروايات الإسلامية تقرن بين «العلم» و«الحلم» بوصفهما عاملين لنيل التوفيق والنجاح في حركة الحياة، وليس الحلم سوى «سعة الصدر» وزيادة التحمل والتعامل مع المشكلات والأزمات بروح متأنية.

ونقرأ في حديث عن النبي الأكرمﷺ أنّه قال: «مَا جُمِعَ شيءٌ أفضل مِنْ حِلمٍ إلى عِلمٍ»[٢].

ونقرأ في حديث آخر عن الإمام الصادقعليه السلام أنّه قال: «كَفَىٰ بِالعِلمِ ناصِراً»[٣].

وتتبيّن أهمية هذه الصفة من خلال معرفة النقطة المقابلة لها، فالنقطة المقابلة لسعة الصدر والحلم هي «ضيق النظر» و«الاضطراب» و«التعسير» و«الحقد» وهي من الآثار السلبية الوخيمة في أمر الإدارة والقيادة والتي لا تخفى على أحد.

إنّ سعة صدر النبي الأكرمﷺ والأئمّة المعصومينعليهم السلام وانفتاحهم على التحديات وتحملهم للواقع الصعب تمثّل نموذجاً حيّاً يقتدي به المدراء والقادة ويكون لهم النبي الأكرمﷺ والأئمّة المعصومونعليهم السلام أسوة وقدوة في هذا المجال.

عندما أُصيب النبي الأكرمﷺ في معركة أُحد وأخذ الدم يسيل من جبينه وأسنانه المباركة، فإنّه لم يفقد زمام سيطرته على أعصابه وأخذ يدعو لقومه الجهلاء: «اللّهُمَّ اهْدِ قومي فإنَّهُم لا يَعلَمونَ»[٤]. وسعة الصدر هذه عجيبة.

---

١. نهج البلاغة، الكلمات القصار، ١٧٦.

٢. سفينة البحار، ج ١، ص ٣٠٠ مادة «حلم».

٣. المصدر السابق.

٤. بحارالانوار، ج ١١، ص ٢٩٨ و ج ٢٠، ص ٢١ و ج ٢١، ص ١١٩، ح ١٧.

أمّا خليفته بالحق الإمام علي عليه السلام فإنّه عندما ورد شريعة الفرات[1] في معركة «صفّين» وانتزعها من المعتدين «بني أميّة»، أمر أن يكون الماء مباحاً للجميع ولم يقبل أبداً باقتراح بعض الحاضرين الذي كان يرى ضرورة منع معاوية وجيشه من الماء، كما كان معاوية قد فعل ذلك عندما سيطر جيشه في بداية الأمر على نهر الفرات.

إنّ هذا الأفق المفتوح وسعة الصدر مؤثرة في نجاح عمل المدير والقائد إلى درجة أنّها تستطيع تحويل العدو الغاشم إلى الصديق ودود، كما تقول الآية الشريفة:

﴿فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾[2].

٩ ـ العشق للعمل

لا يستطيع أي شخص أن يكون مديراً أو قائداً ناجحاً إلّا بعد أن يعيش حالة العشق لعمله.

إنّ الأشخاص الذين يتحركون في عملهم على أساس من «المسؤولية المحضة»، أو لغرض التخلص من اعتراض الناس وتوبيخ «المقامات العليا» يشبهون المرضعة التي ترضع الطفل بلبنها في مقابل أخذ الأجرة وتتولى مسؤولية «إطعام» أو «تربية» الطفل، ولكنّ الأشخاص الذين يتحركون في عملهم وأداء واجباتهم من موقع العشق، فهم كالأُم في علاقتها بطفلها.

ونعلم أنّ آلاف المرضعات لا يمكن أن يصبحن كالأُم، لأنّ الأُم تعيش العشق والتحرق على وليدها، وتلك تؤدي وظيفتها بقلب بارد وفارغ من العاطفة والاحساس.

وهذا بالضبط يمثّل أهم فارق بين الإدارة الغربية والإدارة الإسلامية.

وبعبارة أخرى، يجب إثارة الدوافع والمحفزات لدىٰ المدراء والقادة أكثر من إثارة الحوافز في نفوس الموظفين العاملين في الدائرة، ونعلم أنّ أقوى المؤثرات والحوافز هو «العشق»، والعشق الذي ينبعث من الإيمان والتدين يكون أقوى وأعمق من جميع المؤثرات الأخرى وأكثرها إيجابية.

---

١. «شريعة» بمعنى طريق الماء، لأنّ الشريعة تكون إلى جانب الأنهار الكبيرة حيث تغمر المياه الأراضي المجاورة المنخفضة، ولا يمكن الحصول على الماء منها إلّا بالنزول إلىٰ هذا الطريق.

٢. سورة فصلت، الآية ٣٤.

لماذا لم يتمكن الجيش الساساني المكوّن من «٥٠٠/٠٠٠» مقاتل بكامل العدّة والتجهيزات الحربية والأسلحة الحديثة في ذلك الزمان والتجربة والخبرة الكبيرة في الحروب التي خاضها في الحروب مع أعداء الفرس في ذلك الزمان، لم يتمكن من الصمود أمام جيش الإسلام المكوّن من «٥٠/٠٠٠» رجل مع قلة الإمكانات والأسلحة والخبرة العسكرية، وبالتالي انهزم ذلك الجيش العظيم أمام المسلمين؟

ألا يعني ذلك أنّ القادة والجنود لذلك الجيش العظيم كانوا يفتقدون لأي حافز ودافع للقتال في مقابل ما يملكه الجيش الإسلامي الصغير من دوافع قوية وحوافز شديدة جعلت هذا الجيش الصغير ينتصر في النهاية ويسحق ذلك الجيش الكبير؟

إنّ أفراد الجيش الإسلامي كانوا يعيشون العشق للقيم والمبادىء التي يحملونها والرسالة التي يعتقدون بها، ولكنّ القيم السائدة لدى ضباط الجيش الساساني ولدىٰ جنوده كانت قديمة ومتهرئة وقد جاءت مجاميع من هؤلاء الجنود بالجبر والإكراه إلى ميادين القتال، ومجاميع أخرى بوسائل الترغيب والتطميع.

لا نبتعد كثيراً، ففي العالم المعاصر نشاهد هذه المسألة تتكرر أيضاً، فالجيش الأمريكي المكوّن من نصف مليون جندي والمجهز بأحدث وأمضى الأسلحة الفتاكة ويقوده قادة عسكريون من أصحاب الخبرة والتجربة، نرى أنّ هذا الجيش انهزم في مقابل جيش صغير ومتخلف ظاهراً وهو الجيش الفيتنامي، وما أسوأ تلك الهزيمة وما أشنع تلك الفضيحة، لماذا؟

لأنّ الفئة الثانية كانت تعيش العشق لأهدافها ومبادئها، في حين أنّ الفئة الأُولى كانت تعيش في الحد الأقصى، للمسؤولية الإدارية والوظيفة العملية.

وقد ذكروا في أخبار حرب فيتنام أنّ الجنود الفيتناميين كانوا يتحركون بدوافع دينية أيضاً، وهذا المسألة مثيرة للاهتمام وجديرة بالدراسة والمطالعة.

ونقرأ في الصفات الخمس المذكورة في القرآن للنبي الأكرمﷺ في الآية ١٢٨ من سورة التوبة أنّ إحدى هذه الصفات الخاصة بهذا القائد العظيم هو أنّ هذا المدير والمدبر

كان يعيش «العشق لهداية الناس»، وقد عبّرت الآية عنه «حريصٌ عَليكُم» وهذا التعبير دقيق وعميق جدّاً، ومن البديهي أنّه لولا هذه الحالة من العشق الشديد للناس، فلا يمكن تحمل كل تلك الصعوبات والمصائب ومواجهة كل تلك التحديات بصدر رحب وبروح منفتحة.

ولعل التعبير بـ«أب» الوارد في الحديث الشريف عن النبي الأكرم ﷺ والإمام علي عليه السلام في قوله: «أنا وَعَليٌّ أبَوا هَذِهِ الأُمّة»[1]، إشارة إلى هذا الموضوع أيضاً، وهو أنّ علاقة النبي والإمام علي بالأُمّة الإسلامية هي علاقة الأُبوة والعاطفة الأبوية، فالأب هو الذي ينطلق في علاقته مع أبنائه لإنقاذهم ونجاتهم من موقع العاطفة الشديدة والعشق لهم.

١٠ ـ التجربة والخبرة

لا يوجد أي مدير أو قائد يملك في بداية عمله تجربة معتبرة، ولكن الأعمال السابقة له في مشاغل ومناصب أخرى بإمكانها أن تمهد الأرضية لنجاح عمله في المنصب الجديد، والمقصود من التجربة والخبرة الميدانية السابقة هو هذا المعنى، على سبيل المثال: لايمكن نصب وتعيين جندي عادي بمنصب قيادة الجيش بدون طيّ سلسلة من المراتب، وإذا رأينا بعض الضرورات الناشئة من الثورة الإسلامية وبعض أشكال النقص الحاد التي أوجبت هذه العملية على بعض المستويات، فهذا يعتبر أمراً استثنائياً لا أنّه يمثّل قانوناً ومعياراً في الحالات الطبيعية، والسبب في ذلك واضح، لأنّ المسائل المتعلقة بـ«الإدارة» و«قيادة الجيش» تملك بعداً عملياً وتجربياً أكثر من البُعد العلمي والنظري، فمن الممكن لشخص أن يملك استعداداً كبيراً لإحراز مقام الإدارة والقيادة وربّما يطوي مراحل عالية في الكلّيات العسكرية وفي الإدارة أيضاً، فمن الواضح أنّ مثل هذا الشخص لا يمكنه أن يتولى مسؤوليات مهمّة ويكون مديراً أو قائداً موثوقاً، لأنّ القسم المهم في هذا الموضوع يكمن في التمرين والتجربة والممارسة على أرض الواقع.

---

١. بحار الأنوار، ج ١٦، ص ٩٥.

وهنا نذكر حديثاً نبوياً مشهوراً حيث يقول النبي الأكرم ﷺ:

«وَلَيْسَ مِنْ نَبِيٍّ إلّا وَقَدْ رَعىٰ الغَنَمَ»[1].

وفي الحقيقة أنّ الأنبياء الإلهيين ضمن أداء تكليفهم وتبليغ رسالتهم فإنّهم أحياناً يواجهون بعض الأشخاص الجهلاء، فيجب أن يدخلوا دورة عملية في رعاية الغنم ليستطيعوا بعد ذلك من التحرك على مستوى نجاة البشرية من الذئاب التي لا تريد الخير للناس، وبذلك يكتسبون دروساً عملية وتجربية في هذه المسؤولية.

وأعود للتأكيد مرّة أخرى أنّ الضرورة توجب أحياناً توقيف العمل بهذا الأصل لمدّة قليلة، مثل الضرورة الحاصلة بعد الثورة الإسلامية العظيمة في قلّة الكادر المتخصص والملتزم، ولكن ممّا لا شك فيه أنّه يجب العودة إلى هذا الأصل بأقرب فرصة ممكنة وقبول مبدأ «التجربة والخبرة» بوصفه «قيمة ومعياراً» في مسألة الإدارة والقيادة.

١١ ـ الشجاعة والحزم (الصرامة)

بالرغم من أنّ الشروط المهمّة التي ينبغي توفرها في المدير والقائد، والقيم التي ينبغي التحلّي بها لا تنحصر بما ذكر آنفاً، لكن يمكن القول بأنّ ما ذكرناه في البحوث السابقة يشكل أهم الأوصاف والسمات التي لا يمكن للإنسان من تولي منصب الإدارة والقيادة بدونها، ويعتبر شرط الشجاعة شرطاً آخر في هذه السلسلة، ومن هذه الجهة تعتبر الشجاعة أول سمة ينبغي توفرها في الإنسان لإحراز هذا المنصب.

لأنّ التكاليف والوظائف الملقاة على عاتق المدراء والقادة لا يمكن إنجازها وتحقيقها بدون التحلّي بهذه الصفة الأخلاقية:

١ ـ إذا كان المدير يشعر بالضعف والجبن في مرحلة اتخاذ القرار فإنّه لا يستطيع أن يتخذ قراراً صائباً.

٢ ـ بالنسبة للحوادث غير المتوقعة إذا لم يملك المدير روح الشهامة والشجاعة، فإنّه

---

١. الكافي، ج ٣، ص ٢٣٣، ح ١؛ بحارالانوار، ج ٦، ص ٢٢٦، ح ٢٨.

سوف يتعرض للارتباك والاضطراب بحيث ينسى الطرق السليمة والحلول الناجعة التي تمكّنه من إنقاذ الوضع من هذه الأزمة أو المعضلة.

٣ ـ إذا لم يكن المدير أو القائد يملك قدراً من الشجاعة فإنّه حين ارتكابه للأخطاء لا يكون مستعداً للاعتراف بها، وبالتالي لا يجد مسوّغاً لجبرانها وإصلاح الخلل الناشىء من هذه الأخطاء.

٤ ـ في الأعمال المهمّة التي تحتاج إلى الاعتماد على النفس فإنّ مثل هذه الأعمال لا تتحقق بدون التحلّي بالشجاعة والإقدام.

٥ ـ إنّ الإنسان كثيراً ما يواجه في حياته وساوس الشياطين والأهواء والنوازع النفسانية التي تسعى لجرّ الإنسان إلىٰ دروب الخطيئة والتمادي مع قوى الباطل والانحراف، ولا يمكن الوقوف أمام هذه الوساوس وحل هذه المشكلة إلّا من خلال التحلي بالشجاعة.

٦ ـ وفي مقابل الحواجز المختلفة التي تقف أمام المدراء والقادة، فلا يمكن إزاحتها والاستمرار في المسيرة إلّا من خلال الاستمداد من روح الشجاعة والشهامة.

٧ ـ وأحد شروط النجاح والتغلب على المشكلات، استصغارها واحتقارها، وذلك لا يكون إلّا في ظلّ روح الشهامة والشجاعة.

٨ ـ وكذلك لا يمكن تقبّل المسؤوليّات الجسيمة ذات الآفاق المبهمة والغامضة والشروع بالعمل إلّا من قِبل الأشخاص الذين يملكون روح الشجاعة والجرأة على الإقدام وتحدّي هذه المشكلات والمعضلات.

٩ ـ عدم الخوف من القوى الشريرة، التي يواجهها الإنسان شاء أم أبى في حياته الاجتماعية، يمثّل شرطاً للتغلب عليها، وهذا الأمر لا يتيسر للأشخاص الجبناء الذين يعيشون الخوف والتزلزل من هذه القوى.

وخلاصة الكلام أنّ المدراء والقادة يحتاجون إلى هذه الصفة الأخلاقية المتميزة في كل خطوة يخطونها في عملهم، والأشخاص الذين يملكون الوعي والتجربة ويتحلّون

بالصدق والأمانة ولكنّهم يفتقدون للشجاعة والجرأة الكافية، فإنّهم لا يستطيعون أن يكونوا مدراء ناجحين وقادة صادقين.

يقول أميرالمؤمنين الإمام عليّ عليه السلام في كلماته القصار: «العَجْزُ آفَةٌ، وَالصَّبْرُ شَجاعَةٌ»[1].

ويتحدث أميرالمؤمنين عليه السلام في عهده لمالك الأشتر عن صفات القائد الشجاع والمثالي، ويؤكد خاصّة على مسألة «الشجاعة» بوصفها خصلة ذاتية، ويقول: «ثُمَّ أَهلِ النَّجدَةِ والشَّجاعَةِ وَالسَّخاءِ وَالسَّمَاحَةِ»[2]. وقد أشرنا سابقاً إلى أنّ هذه الصفة ينبغي توفرها في «المستشارين» أيضاً، فلا ينبغي للمدراء والقادة أن يتخذوا لهم مستشارين من الأشخاص الجبناء، لأنّهم سيؤثرون على إرادتهم وعزمهم في اتخاذ القرارات اللازمة.

قال عليه السلام: «لا تُدخِلَنَّ فِي مَشورَتِكَ... جَباناً يُضعِفُكَ عَنِ الأُمورِ»[3].

وإحدى أهم صفات الأنبياء «الشجاعة» حيث كانوا النموذج الأعلى لهذه الحالة كما ورد في قصّة إبراهيم الخليل عليه السلام بطل التوحيد، والتي ذكرها القرآن الكريم في أكثر من آية من آياته، وقبل ذلك رأينا رسول الله صلى الله عليه وآله وكيف كان يقف كالجبل الراسخ في أحلك الظروف والتحديات الشرسة ويتصدى لأخطر المؤامرات بقلب ثابت وعزيمة راسخة.

وخاصة إذا أراد المدير أو القائد إقامة برنامج ومشروع ثوري ولم يكن هذا البرنامج منسجماً مع الروح السائدة في أجواء ذلك المجتمع، فحاله حال من يسبح ضد التيار، وحينئذٍ لا يستطيع تنفيذ هذا المشروع بدون التحلي بهذه الصفة الأخلاقية.

١٢ ـ العدالة والقسط

ومن أهم الصفات التي ينبغي توفرها في كل قائد ومدير: «اجتناب أي شكل من

---

١. نهج البلاغة، الكلمات القصار ٤.

٢. نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

٣. المصدر السابق.

أشكال الظلم والتمييز».

وطبعاً فالعدالة في المفهوم الإسلامي الواسع أشمل من القسط، وتعني ترك الذنوب الكبيرة وعدم الإصرار على الصغائر، أو بعبارة أدقّ أن يملك الإنسان تلك الحالة من التقوى والخوف من الله تعالى بحيث تصبح هذه الحالة ملكة ثابتة في نفسه وخصلة أخلاقية تمنعه من ارتكاب الذنوب وتكون سدّاً يحول بينه وبين المعصية.

والفرق بين «العدالة» و«العصمة» أنّ المعصوم لا يمكن أن يرتكب المعصية عادة، ولكن بالنسبة للشخص العادل فارتكاب المعصية بالنسبة له «مشكل»، يعني أنّه يملك حالة نفسانية تقف سدّاً أمام رضوخه إلى الميول والأهواء النفسية.

فإذا كانت تلك الأهواء شديدة فربّما تكون بمثابة السيل القوي الذي يكسر ذلك السد أو يعلو عليه الماء، ولكن على أيّة حال فإنّ هذا السيل لا يكون حرّاً، بل يواجه السدّ دائماً، وهذا أفضل مثال يمكن رسمه لملكة العدالة.

وكلما انهدم ذلك السد فإنّ الشخص سيتوب فوراً من ذنبه ويتحرك على مستوى تغيير المسار وبناء الذات وبالتالي تشديد العدالة، وإلّا فإنّ هذه «الملكة» ستزول من واقعه ويحلّ محلها الفسق والتمرد.

والملفت للنظر أنّ التعاليم الإسلامية تقرر أنّ هذه الملكة شرط للأعمال الأقل أهمية من مسألة الإدارة والعدالة، كالعدالة في مورد الشهود، أو في إمام الجماعة.

وعلى ضوء ذلك فمن البديهي أنّ المراتب والمناصب الحساسة يشترط فيها حالة عالية من التقوى والورع.

ويصرّح القرآن الكريم في خطابه لجميع المسؤولين للدعوة لإقامة «العدالة» بصورة كاملة:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَى أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالأَقْرَبِينَ...﴾[1].

---

١. سورة النساء، الآية ١٣٥.

ومن هذا المنطلق فإنّ كل نوع من المداهنة في مجال إقامة العدالة حرام، حتى بالنسبة إلى أقرب المقربين.

إنّ مسألة العدالة بدرجة من الأهمية بحيث أنّ أميرالمؤمنين الإمام عليعليه السلام يؤكد علىٰ أنّها الهدف الرئيسي لحكومته ويقول:

«اَللَّهُمَّ إِنَّكَ تَعْلَمُ أَنَّهُ لَمْ يَكُنِ الَّذِي كَانَ مِنَّا مُنَافَسَةً فِي سُلْطَانٍ، وَلَا اَلْتِمَاسَ شَيْءٍ مِنْ فُضُولِ اَلْحُطَامِ، وَلٰكِنْ لِنَرُدَّ اَلْمَعَالِمَ مِنْ دِينِكَ، وَنُظْهِرَ اَلْإِصْلَاحَ فِي بِلَادِكَ، فَيَأْمَنَ اَلْمَظْلُومُونَ مِنْ عِبَادِكَ، وَتُقَامَ اَلْمُعَطَّلَةُ مِنْ حُدُودِكَ»[1].

ويحذر نبي الإسلامصلى الله عليه وآله جميع ولاة الأمر والقادة والأُمراء ويقول:

«أيُّما والٍ وَلِيَ الأَمرَ مِنْ بَعدِي أُقيمَ عَلَىٰ حَدِّ الصِّراطِ وَنَشَرَتِ المَلائِكَةُ صَحِيفَتَهُ فإِنْ كَانَ عادِلاً أَنجاهُ اللهُ بِعَدْلِهِ وإِنْ كَانَ جَائِراً إِنتَفَضَ بِهِ الصِّراطُ حَتّى تَتَزايلَ مَفاصِلُهُ ثُمَّ يَهوي إِلى النّارِ»[2].

١٣ ـ الامتداد الجماهيري

إنّ أهم رصيد لعمل المدراء والقادة في مجال تحقيق أهدافهم الكبيرة، تأييد الجمهور لهم وعلاقة الناس العاطفية بهم، وهذا الرصيد إنّما يتحقق فيما إذا حفظ المدير والقائد علاقته الوثيقة بالناس بأشكال مختلفة وخاصة من خلال الإتصال المباشر بهم.

ولهذا السبب نرى أنّ النبي الأكرمصلى الله عليه وآله وأميرالمؤمنينعليه السلام في زمان حكومتهما كانا يعيشان مع الناس ويرتبطان مباشرة معهم، وأحياناً إذا استوجب الأمر الابتعاد عن الجمهور مدّة طويلة، فإنّهما يجعلان وقتاً معيناً للقاء الناس والاتصال بهم بشكل مباشر.

لقد كانت باب دار النبي والإمام مفتوحة وبدون حاجب وحارس، فكل من أراد طرح مشكلته وبيان قضيته فإنّه يجد الطريق سالكة أمامه للاتّصال معهما بشكل مباشر.

---

١. نهج البلاغة، الخطبة ١٣١.

٢. شرح نهج البلاغة لابن أبي الحديد، ج ٧، ص ٣٦ و ٣٧.

وطبعاً الظروف الحالية اختلفت عن الماضي، ولكنّ هذا لا يعني أن يقطع المدير والقائد علاقته مع الناس بشكل كامل، ويتسلم الأخبار عن طريق مستشاريه والمخبرين فقط، فربّما يخطأ هذا المستشار أو المخبر، وكذلك ربّما يضيف إلى الخبر رأيه الشخصي ولا يمحض النصيحة أو ينقل الخبر بشكل شفاف.

على أيّة حال، الإرتباط المباشر مع الناس من شأنه زيادة المحبّة والمودّة في القلوب، وكذلك بإمكانه تعبئة الرأي العام للمساهمة في تحقيق الأهداف وانجاز المطلوب، ومن جهة ثالثة سيتيح للمدير والقائد الحصول على المعلومات والأخبار الواقعية ومن دون رتوش.

ويتحدث القرآن الكريم عن النبي إبراهيمعليه السلام عندما وصل أرض مكة ومعه زوجته وابنه واسكنهما في هذه الأرض القاحلة، حيث رفع يديه للدعاء بعدّة كلمات ذات أهمية خاصة فقال:

﴿رَبَّنَا إِنِّي أَسْكَنتُ مِنْ ذُرِّيَّتِي بِوَادٍ غَيْرِ ذِي زَرْعٍ عِنْدَ بَيْتِكَ الْمُحَرَّمِ رَبَّنَا لِيُقِيمُوا الصَّلَاةَ فَاجْعَلْ أَفْئِدَةً مِنَ النَّاسِ تَهْوِي إِلَيْهِمْ وَارْزُقْهُمْ مِنَ الثَّمَرَاتِ لَعَلَّهُمْ يَشْكُرُونَ﴾[1].

هنا نرى أنّ أول طلب لإبراهيمعليه السلام أن يجعل الله تعالى قلوب الناس تهوي إلى ذريّته ليتمكنوا من حماية هذا الحرم الإلهي الآمن ويقيموا الصلاة فيه، أي أن يقيموا بأنفسهم الصلاة ويدعوا الآخرين إلى إقامة هذه العبادة المهمّة، وأساساً فإنّ أهم قاعدة يستند إليها المدراء والقادة والأمراء تتمثّل في الجمهور، والقاعدة الشعبية، فلو تحقق ذلك فإنّ الأعمال والمشاريع ستنجز بسهولة ويسر، وإلّا فإنّ سعي المدراء والأمراء سيكون قليل الأثر والنتيجة.

والطريق لكسب تعاطف الناس، مضافاً إلى ما تقدم ذكره، أن يتعامل المدير أو القائد معهم من موقع الصدق والاحسان والإخلاص لهم.

يقول القرآن الكريم:

﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَيَجْعَلُ لَهُمُ الرَّحْمَنُ وُدّاً﴾[2].

---

١. سورة البقرة، الآية ٣٧.

٢. سورة مريم، الآية ٩٦.

وخلاصة الكلام أنّ الامتداد الجماهيري والرصيد الشعبي وتأييد الناس يمنح الإدارة والقيادة زخماً كبيراً وقوة عجيبة في تحقيق المطلوب، والطريق للحصول على هذا الرصيد الشعبي هو أن يقوم الإنسان بتقديم خدمة خالصة للناس ويتعامل معهم بصدق واخلاص.

١٤ ـ الالتزام بالأصول والضوابط

ويمكن القول إنّ هذا الأصل يعتبر من أهم الأصول والشروط التي لابدّ من توفرها في المدير والقائد، وبالعكس «تقديم الروابط على الضوابط» يعتبر من أهم آفات الإدارة.

صحيح أنّ التقيد بـ«الضوابط» وعدم الاعتناء بسيادة «الروابط» من شأنه أن يثير مشاكل كثيرة وخاصة في المجتمعات التي تسود فيها الروابط والعلاقات الشخصية على حساب المعايير والضوابط الأصولية ويتمّ التضحية عادة بالضوابط على عتبة تلك الروابط الفئوية أو العائلية، ولكن إذا تمّ تقبل المشاكل الناشئة من ذلك في مدّة قصيرة فستتبيّن نتائجها الإيجابية ومعطياتها الكثيرة في مدّة طويلة على الأمد البعيد.

وأساساً فإنّ أيّة مؤسسة وتشكيلة لاتحكّم في أعمالها الضوابط والقانون فلا تستحق اسم المؤسسة أو الإدارة، ولا يستحق من يقوم على رأسها ويتولى أمورها اسم المدير والقائد.

إنّ المصادر التاريخية في الإسلام زاخرة بالأسناد والوثائق الحيّة التي تشير إلى أنّ قادة الإسلام كانوا يتحركون في عملهم وفي إدارتهم للأمور من موقع حفظ الضوابط وكانوا مستعدين لسحق الروابط لحساب الضوابط.

وقد سمعنا جميعاً بقصة عقيل و«الحديدة المحماة» كما ورد في نهج البلاغة، فقد جاء «عقيل» إلى أخيه أميرالمؤمنين الإمام علي عليه السلام وطلب منه أن يضيف له شيئاً من عطاء من بيت المال (ولعله لم يكن يريد أكثر من كيلوين من القمح لكل يوم).

ولكن الإمام علي عليه السلام ومن أجل حفظ الأصول والالتزام بالضوابط لم يرفض طلب أخيه فحسب، بل علمه درساً لا يمكن للتاريخ نسيانه أبداً.

فقد أحمى له حديدة في النار، وعندما احمرت هذه الحديدة من شدّة الحرارة أدناها

من يد أخيه (الذي كان أعمى في ذلك الوقت) وفجأة صرخ عقيل من الألم، فقال له الإمامعليه السلام:

«يَا عَقِيلُ! أَتَئِنُّ مِنْ حَدِيدَةٍ أَحْمَاهَا إِنْسَانُهَا لِلَعِبِهِ، وَ تَجُرُّنِي إِلَى نَارٍ سَجَرَهَا جَبَّارُهَا لِغَضَبِهِ»[١].

هل سمعتم شخصاً في العالم يقوم على رأس حكومة قوية وبلاد واسعة وتملك رصيداً مالياً قوياً في بيت المال، يتعامل مع أخيه، الذي يسأله شيئاً قليلاً جدّاً، بمثل هذا التعامل الحاسم والحازم من أجل الالتزام بالمقررات وحفظ الضوابط؟

وقد أورد المؤرخون أنّ امرأة تدعى «فاطمة» من قبيلة معروفة في الحجاز قبيلة «بني مخزوم» كانت تعيش في عصر رسول اللهصلى الله عليه وآله، وقد سرقت وتحرك زعماء قبيلتها لمنع إجراء الحد عليها وبذلوا جهودهم في ذلك، إلّا أن نبي الإسلامصلى الله عليه وآله لم يهتم بكل هذه التوسلات والمطالبات وأمر بإجراء الحد عليها ثم قال:

«إِنَّ الأُمَمَ السَّابِقَةَ قَدْ هَلَكَتْ لِأَنَّهُمْ إذا سَرَقَ فِيهِمُ الضَّعِيفُ قَطَعُوهُ وإذا سَرَقَ فِيهِمُ الْقَوِيُّ تَرَكُوهُ، وَاللهِ لَوْ سَرَقَتْ ابْنَتِي فَاطِمَةُ لَقَطَعْتُ يَدَها»[٢].

وكذلك قصّة العقد المعروفة عندما استعارت إحدى بنات الإمام عليعليه السلام عقداً من خازن بيت المال، وعلم الإمام عليعليه السلام بذلك فوبّخ خازن بيت المال بشدّة وحذّر ابنته من تكرار هذا العمل مرّة أخرى.

وينقل في كتاب الحدود والديات عن «أُم سلمة» زوجة نبي الإسلامصلى الله عليه وآله أنّها كانت تملك جارية وقد سرقت، فعندما ألقي القبض عليها وجيء بها إلى النبيصلى الله عليه وآله أرادت أُم سلمة أن تشفع لها عند النبي، فقال النبيصلى الله عليه وآله:

«يا أُمَّ سَلَمة! هَذا حَدٌّ مِنْ حُدُودِ اللهِ لا يُضَيَّع»[٣]. ثمّ أمر بإجراء الحدّ عليها، ولكن

---

١. نهج البلاغة، الخطبة ٢٤٤.

٢. وردت هذه القصّة في كتاب «العدالة والقضاء في الإسلام»، ص ٢٤٧، وما ورد أعلاه خلاصة ما ذكر.

٣. وسائل الشيعة، ج ٢٨، ص ٤٣.

كما أشرنا آنفاً أنّ إجراء هذا الأصل يعدّ من أصعب المشاكل التي يواجهها المدراء والقادة ولا يمكن إجراءه بآليات العنف والقساوة أبداً وربّما أفرز ردود فعل سلبية كثيرة.

من هنا ينبغي قبل كل شيء نشر الوعي والثقافة بشكل مستمر لتمهيد الأرضية اللازمة لهذا الغرض، ليعتاد الناس تدريجياً على هذا الأمر، وأنّ لاأحد فوق القانون ولا يصح التلاعب بالضوابط بسبب عنصر القرابة والروابط العائلية والفئوية، ولا يتوقع أحد من الناس أن يتقرب من المدراء والقادة بسبب علاقاته الشخصية، بل يجب تحكيم الضوابط الإلهيّة في العمل والتطبيق.

شروط أخرى:

وطبعاً فإنّ الشروط التي ينبغي توفرها في المدير والقائد لا تنحصر بما ذكر آنفاً، رغم أنّ ما تقدم من الشروط والصفات يمثّل الشروط الأساسية، فهناك شروط كثيرة أخرى أيضاً ولكل منها دور مؤثر في مسألة الإدارة أو القيادة، ومن جملة ما يمكن ذكره من هذه الصفات:

١ ـ «إخلاص النيّة» فلا شك أنّ هذه الصفة لها دور كبير وأثر عميق في إنجاح عمل المدير أو القائد الإسلامي وتحقيق المطلوب، إلى درجة أنّ القرآن الكريم ذكر شرطين للفلاح والنجاح: «الجهاد والسعي» و«إخلاص النيّة» يقول تعالى:

﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ﴾[1].

أجل، فأصل النجاح والتوفيق في حركة الحياة يتمثّل في السعي والإخلاص.

٢ ـ «التوكّل» ويعني جملة من المفاهيم الإسلامية التي تتضمن الاعتماد على الله والثقة بالنفس.

٣ ـ «الصبر والاستقامة».

٤ ـ «العفو والصفح».

---

١. سورة العنكبوت، الآية ٦٩.

٥ ـ «الهمّة وبعد النظر».

٦ ـ «الإبتكار والإبداع».

٧ ـ «النظم والانضباط».

٨ ـ «المداومة على العمل».

٩ ـ «الاستعداد لتقبّل النقد».

١٠ ـ «المحبّة والمودة».

١١ ـ «الطموح والنظرة للمستقبل».

١٢ ـ «حفظ السرّ».

١٣ ـ «التواضع».

١٤ ـ «روح المشورة واحترام الآخرين».

وكل واحدة من هذه الصفات والأصول مذكورة في المصادر الإسلامية المختلفة وتحتاج إلى مزيد من الشرح والتفصيل ممّا لا يسعه هذا المختصر.

* * *

٥

آفات الإدارة

ثلاثون آفة مهمّة للإدارة

بما أنّ مسألة الإدارة والقيادة تعتبر من المسائل المعقدة والدقيقة جداً، فمن الطبيعي أن يكون لها آفات كثيرة أيضاً.

بعبارة أخرى إنّ كل نقطة من النقاط الإيجابية وعناصر القوة التي ينبغي توفرها في مسألة الإدارة، يمكن تصور نقطة ضعف في مقابلها تعدّ من آفات الإدارة، ولهذا السبب لعلّه يكفي إشارة إجمالية إلى هذه الآفات للاطلاع على هذه المسألة.

هنا نشير إلى «ثلاثين آفة مهمّة»، وكل واحدة منها كافية لتكون سبباً في إخفاق المدير أو القائد اللائق، لأنّنا نعلم أنّ الوصول إلى هدف معين إذا كان يحتاج إلى ثلاثين عنصراً وعاملاً، فإنّ فقدان واحد من هذه العوامل يكفي لعدم تحقق الهدف.

على سبيل المثال إذا كنّا نحتاج لنقل الطاقة الكهربائية من منطقة إلى أخرى إلىٰ وضع ثلاثين محوّلة في وسط الطريق ولإيصال الكهرباء إلى المحل المطلوب، فينبغي أن نضغط على ثلاثين زرّاً في هذه المحولات ليتمّ نقل الكهرباء من منطقة إلى أخرى، ولو أهملنا زراً واحداً فإنّ ذلك من شأنه انقطاع وصول الكهرباء وإن كانت الأزرار الباقية مفتوحة.

على أيّة حال فهذه الآفات كالتالي:

١ ـ «التمييز بين الأشخاص والأفراد تحت إمرة المدير أو القائد بدون دليل».

٢ ـ «جعل الأعمال بيد الأشخاص غير اللائقين وغير المناسبين لذلك العمل (سواء

كان عملاً صغيراً يحوّل إلى فرد كبير ومهم أو تحويل العمل المهم إلى فرد صغير في منظومة).

٣ ـ «السماح للانتهازيين وفتح الطريق للأشخاص المتملقين للدخول في أجواء المجموعة».

٤ ـ «حبّ الثناء والمدح».

٥ ـ «حبّ الجاه».

٦ ـ «الحرص وجمع الثروات».

٧ ـ «البخل وضيق الأُفق».

٨ ـ «الحسد بالنسبة للعاملين في الدائرة».

٩ ـ «الاهتمام بالشائعات وترتيب الأثر عليها».

١٠ ـ «الإسراف والتبذير».

١١ ـ «إضاعة الفرص بسبب التردد وعدم الجرأة في اتخاذ القرار أو الجبن والخوف».

١٢ ـ «إهدار الطاقات والقابليات بسبب مسائل صغيرة أو العناد والحقد».

١٣ ـ «الاهتمام الزائد بنقاط الضعف والغفلة عن نقاط القوة وعدم الالتفات إلى تعديلها».

١٤ ـ «اتّباع الأهواء والنوازع النفسانية».

١٥ ـ «التعامل مع الآخرين من موقع الانتقام والحقد».

١٦ ـ «الاستبداد بالرأي».

١٧ ـ «العجلة والتسرع وعدم التبثت من الأعمال».

١٨ ـ «سوء الظن المفرط». وطبعاً أحياناً يلزم للمدير أو القائد أن يملك شيئاً قليلاً من سوء الظن لئلا يقع في المشاكل وهو غافل.

١٩ ـ «حسن الظن المفرط».

٢٠ ـ «الغرور والغفلة».

٢١ ـ «الخشونة واستعمال آلية العنف وحدّة المزاج».

٢٢ ـ «الليونة المفرطة والمداهنة مع المنحرفين».

٢٣ ـ «عدم الاعتماد على المعاونين».

٢٤ ـ «الرغبة في حصر الأمور بيده وتولي زمام الأمور بنفسه».

٢٥ ـ «ترجيح الأفراد الضعفاء على غيرهم للتشاور والتعاون معهم بسبب إذعانهم وخنوعهم».

٢٦ ـ «العناد والتمادي في الخطأ والاشتباه».

٢٧ ـ «عدم العفة في الكلام (إساءة التخاطب مع الآخرين)».

٢٨ ـ «عدم رعاية الأدب في التعامل مع الآخرين».

٢٩ ـ «التلوث بالأعمال والنشاطات التنفيذية (فالمدير الجيد هو الذي يجتنب التلوث مهما أمكن بالأمور الجزئية)».

٣٠ ـ «عدم الصراحة والشفافية، وبشكل عام التعامل مع الأصدقاء ومع المعاونين بوجهين وبحالة من النفاق».

وطبعاً فإنّ آفات الإدارة لاتنحصر بما ذكر أعلاه، فما ذكرناه آنفاً يمثّل قسماً مهماً في هذا المجال، ويمكن الوقوف على جهات أخرى من خلال المطالعة والدقة في هذه المسألة.

***

٦

نماذج من خصوصيات الإدارة والقيادة في الإسلام

الخصائص الخمس لقائد الإسلام الكبير رسول الله ﷺ في القرآن الكريم

من الأمور التي يعترف بها الصديق والعدو في خصائص النبي الأكرم ﷺ، إدارته الفذة وقيادته الحكيمة.

فكل إنسان، مهما كان يعيش الشك والتردد في صفة معينة من صفات النبي ﷺ، فإنّ لا يشك في توفر هاتين الصفتين فيه، فقد كان مديراً لائقاً وكذلك قائداً عسكرياً فذاً.

والدليل على ذلك ما حققه النبي الأكرم ﷺ من الانتصار السريع على مجاميع الأعداء في أقصر مدّة ممكنة وبأقل خسارة.

وكان النبي ﷺ في الحروب الإسلامية المهمّة يقود الجيش الإسلامي بنفسه وتسمى مثل هذه الحروب «غزوات»، وبذلك يمكن تمييزها عن باقي الحروب الإسلامية وتتمتع بحساسية وأهميّة كبيرة.

وليس فقط المؤرخون المسلمون، بل حتى المؤرخين من غير المسلمين عندما كتبوا تاريخ الإسلام وسجلوا أحداثه فإنّهم أثنوا كثيراً على إدارة وقيادة النبي الأكرم ﷺ واعترفوا بأنّ هذه الأساليب في الحرب وإدارة المجتمع تعدّ من أفضل الأساليب.

ولهذا السبب فإنّ أي مدير وقائد إسلامي لا يمكنه أن يغض الطرف عن مطالعة حالات النبي الأكرم ﷺ وخاصّة في ما يتصل بالغزوات والمعارك مع أعداء الإسلام.

وكذلك لا يستغني عن دراسة البرامج المؤثرة في أمر الإدارة والقيادة في سيرة الإمام

علي ﷺ. سواء في جهاده مع النبي الأكرم ﷺ ضد الكفّار والمشركين، أم في الحروب التي خاضها كقائد للجيش في عصر النبي، أم في حروبه الثلاثة المعروفة في أيّام خلافته: «الناكثين» و«القاسطين» و«المارقين».

وكل هذه الغزوات والحروب زاخرة بالنقاط المهمّة والعناصر المثيرة التي تتصل بمسألة الإدارة والقيادة في الإسلام ويمكنها أن تكون ملهمة للكثير من المعطيات والنتائج.

ويتحدّث القرآن الكريم عن رسول الله ﷺ ويبيّن الخصوصيات التي تميز بها، والتي كانت السبب في إحرازه هذا المقام الشامخ، وهو مقام النبوة:

﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنفُسِكُمْ
عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ
حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ
بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ﴾[1]

وعلى هذا الأساس، فإنّ انبعاث النبي أو القائد المصلح من بين الجماهير الفقيرة والمستضعفة وحرصه الكبير عليهم وعلاقته الشديدة بهم وبإصلاح أمورهم، وأخيراً العشق والحنان الذي يعيشه هذا الإنسان تجاه قومه وشعبه، كل ذلك من الخصائص والصفات المهمّة لهذا النبي الكريم ﷺ، وتعتبر أيضاً من خصائص قيادته الناجحة وإدارته الفذة للأمور، والتي ساهمت في تسريع انتصار الإسلام وامتداده إلى كافة أرجاء المعمورة.

ووفقاً لهذا الكلام فإنّ أي مدير أو قائد إسلامي لا يمكنه أن يكون فاقداً لإحدى هذه الصفات والخصوصيات.

١ ـ أن ينطلق القائد من وسط الجمهور الذي يريد قيادته نحو الأفضل وينبعث من قلب الناس الذين يريدون إصلاح أمورهم ليدرك حاجتهم ومشاكلهم من موقع الوضوح في الرؤية.

---

١. سورة التوبة، الآية ١٢٨.

وما نرى من إخفاق من المدراء والقادة، فإنّ ذلك يعود إلى عدم تجانس روحية المدير والقائد مع الأشخاص الذين تحت إمرته والعاملين في إدارته، ولذلك لا يدرك أحدهما الآخر، ولا توجد رابطة وثيقة بين القائد والأتباع أو بين المدير والموظفين.

٢ ـ التحرق والتعاطف القلبي على الجمهور يعتبر شرطاً ضرورياً آخر لنجاح عمل المدير. فالأشخاص الذين يتحركون في تدبيرهم للأمور بآلية الانضباط بالمقررات والضوابط القانونية ويكرسون همهم فقط لأداء وظائفهم الإدارية دون تجاوزها إلى ما هو أعلى منها، هؤلاء لا يكونون من المدراء والقادة الناجحين قطعاً. وتتحدث الآية الشريفة عن إحدى خصوصيات النبي الأكرمﷺ وهي أنّه كان يتأثر ويتألم كثيراً للصعوبات التي يعيشها أتباعه ويتعاطف معهم بشدّة.

٣ ـ العشق للعمل، وقد ورد التعبير في الآية الشريفة بـ«حريص عليكم» وفي هذا إشارة إلى العشق الشديد الذي كان يعيشه النبي الأكرمﷺ للناس والرغبة الشديدة لهدايتهم إلى طريق النجاة والهداية، وهذا الأمر يعدّ من الشروط الأساسية للإدارة الموفقة والقيادة الناجحة.

فالمدير الذي لا يعيش «العشق» لعمله فإنّه لا يستطيع أداء عمل ملفت للأنظار، والقائد الذي لا يشعر بالعشق تجاه عمله فإنّه لا يحقق انتصارات كبيرة في ميادين القتال والدفاع، ومن هنا يتبيّن أنّ مسألة الإدارة تتمتع بجهة معنوية وتمدّ بجذورها إلى باقي الأمور أكثر من كونها عملاً ظاهرياً.

٤ و ٥ ـ يجب على المدير أن يكون «رؤوفاً ورحيماً» بالنسبة للأشخاص العاملين تحت إمرته وفي إدارته.

والسؤال هو: ما الفرق بين «الرؤوف» و«الرحيم»؟

ذهب بعض أهل اللغة إلى أنّ «الرأفة» مرتبة أعلى من «الرحمة» وعلى هذا الأساس فإنّ القادة والمدراء يجب عليهم أن يتسموا بالمرتبة العليا للمحبّة، ولا يكتفوا بالمستوى العادي والظاهري منها.

ويعتقد بعض المفسّرين أنّ «الرحمة» تقع في مقابل «الأشخاص المخطئين» وأمّا الرأفة فتأتي في مورد الأشخاص الذين يحتاجون إلى المساعدة والمعونة. وبتعبير آخر أنّ الكلمة الأولى ذات طابع سلبي، والثانية ذات طابع إيجابي. فالمدير يجب أن يشعر بالرحمة تجاه الأشخاص الخاطئين، وكذلك يهتم برفع حاجاتهم وإصلاح أمورهم.

القائد المثالي في نظر الإمام علي عليه السلام

يعتبر العهد التاريخي الذي كتبه الإمام علي عليه السلام لمالك الأشتر رضي الله عنه وهو أحد أمراء الجيش الإسلامي الشجعان في تاريخ الإسلام، دستوراً عميق المضمون وزاخراً بالمعطيات في جميع مجالات الإدارة.

ويتحدّث أميرالمؤمنين عليه السلام في هذا العهد المعروف عن مالك الأشتر نفسه (بغضّ النظر عن الصفات المذكورة في هذا العهد) في رسالة خاصّة لأهالي مصر عندما أرسل إليهم مالك الأشتر والياً من قِبله على مصر يقول:

«أَمَّا بَعْدُ، فَقَدْ بَعَثْتُ إِلَيْكُمْ عَبْداً مِنْ عِبَادِ اللهِ، لاَ يَنَامُ أَيَّامَ ٱلْخَوْفِ، وَلاَ يَنْكُلُ عَنِ ٱلْأَعْدَاءِ سَاعَاتِ ٱلرَّوْعِ، أَشَدَّ عَلَى ٱلْفُجَّارِ مِنْ حَرِيقِ ٱلنَّارِ، وَهُوَ مَالِكُ بْنُ ٱلْحَارِثِ أَخُو مَذْحِجٍ، فَاسْمَعُوا لَهُ، وَأَطِيعُوا أَمْرَهُ فِيما طَابَقَ ٱلْحَقَّ، فَإِنَّهُ سَيْفٌ مِنْ سُيُوفِ ٱللهِ، لاَ كَلِيلُ ٱلظُّبَةِ، وَ لاَ نَابِي ٱلضَّرِيبَةِ؛ فَإِنْ أَمَرَكُمْ أَنْ تَنْفِرُوا فَانْفِرُوا، وَإِنْ أَمَرَكُمْ أَنْ تُقِيمُوا فَأَقِيمُوا، فَإِنَّهُ لاَ يُقْدِمُ وَلاَ يُحْجِمُ، وَلاَ يُؤَخِّرُ وَلاَ يُقَدِّمُ إِلاَّ عَنْ أَمْرِي؛ وَقَدْ آثَرْتُكُمْ بِهِ عَلَى نَفْسِي لِنَصِيحَتِهِ لَكُمْ، وَشِدَّةِ شَكِيمَتِهِ عَلَى عَدُوِّكُمْ»[١].

ويتبيّن من كلام أميرالمؤمنين عليه السلام في هذه الرسالة وفي حديثه عن قائد جيشه أنّ من اللازم توفر الصفات التالية في القائد المثالي:

١ ـ اليقظة والفطنة التامة عند الإحساس بالخطر في أوقات الأزمة.

٢ ـ عدم الخوف والخشية من قدرة العدو مهما تعاظمت.

١. نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

٣ـ الحزم والحسم في الأمور التي تتعلق بالتصدي للعدو.

٤ـ شدة تأثير ضرباته المحسوبة على العدو.

٥ـ الإطاعة الكاملة لأوامر الإمام والقائد الأعلى.

٦ـ التحرك والتعاطف مع الجماهير في المجتمع الإسلامي.

٧ـ الشدّة وعدم الليونة مع العدو.

وكل واحدة من هذه الصفات يمكنها أن تكون موضوعاً منفصلاً للبحث والتحقيق، ولكننا بغية للاختصار نغض الطرف عن ذلك.

والملفت أنّ أميرالمؤمنينعليه السلام عندما وصل إليه خبر شهادة مالك الأشتر رضي الله عنه جلس في مأتمه وقال كلاماً يبيّن فيه صفات القائد المثالي فقال:

«مَالِكٌ وَمَا مَالِكٌ. وَٱللهِ لَوْ كَانَ جَبَلاً لَكَانَ فِنْداً، وَلَوْ كَانَ حَجَراً لَكَانَ صَلْداً، لاَ يَرْتَقِيهِ ٱلْحَافِرُ، وَلاَ يُوفِي عَلَيْهِ الطَّائِرُ»[1].

نرى أنّ الإمام عليعليه السلام يقرر الصفات التالية بوصفها الصفات المميزة للقائد الناجح والمثالي، وهي:

١ـ عظمة الروح.

٢ـ بُعد النظر وسعة الأفق في التفكير.

٣ـ الاستقامة أمام الحوادث والتحديات الصعبة.

٤ـ الشخص الذي يبقىٰ مكانه خالياً بعد فقده.

ومن مجموع هذه الصفات المذكورة والصفات السابقة، تتبيّن أهميّة وقيمة القائد المثالي الذي يجمع في نفسه هذه الملكات والخصال، ولابدّ من الإذعان إلى أنّ الجمع بين هذه الصفات أمر مشكل للغاية، وإذا وجدنا من يتمتع بهذه الصفات الحميدة فينبغي اغتنام فرصة وجوده.

١. نهج البلاغة، الكلمات القصار، ٤٤٣.

الخصوصيات العشر لقادة الجيش في عهد الإمام علي عليه السلام

لقد ذكر الإمام علي عليه السلام عدّة شروط وخصوصيات لقادة الجيش وذلك في عهده لمالك الأشتر والذي انعكست فيه أغنى وأدق المواصفات والمناهج العملية للبلدان الإسلامية، والحقيقة أنّ الإمام عليه السلام ذكر في هذا العهد المسائل اللازمة والقيم الإنسانية والإسلامية المعتبرة للإدارة والقيادة، ونرى من الضروري من أجل إكمال هذا البحث استعراضها بشكل إجمالي:

«فَوَلِّ مِنْ جُنُودِكَ أَنْصَحَهُمْ فِي نَفْسِكَ للهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِإِمَامِكَ،
وَأَنْقَاهُمْ جَيْباً؛
وَأَفْضَلَهُمْ حِلْماً؛
مِمَّنْ يُبْطِىءُ عَنِ ٱلْغَضَبِ؛
وَيَسْتَرِيحُ إِلَى ٱلْعُذْرِ؛
وَيَرأَفُ بِالضُّعَفَاءِ؛
وَيَنْبُو عَلَى ٱلْأَقْوِيَاءِ؛
وَمِمَّنْ لاَ يُثِيرُهُ ٱلْعُنْفُ؛
وَلاَ يَقْعُدُ بِهِ ٱلضَّعْفُ؛
ثُمَّ ٱلْصَقْ بِذَوِي ٱلْمُروءَاتِ وَالْأَحْسَابِ وَأَهْلِ ٱلْبُيُوتَاتِ ٱلصَّالِحَةِ وَٱلسَّوَابِقِ ٱلْحَسَنَةِ ثُمَّ أَهْلِ ٱلنَّجْدَةِ والشَّجَاعَةِ وَٱلسَّخَاءِ وَٱلسَّمَاحَةِ»[1].

هنا يخاطب أمير المؤمنين عليه السلام عامله وقائد جيشه مالك الأشتر بأن يختار من بين جيشه من تتوفر فيه الصفات التالية لتولي قيادة الجيش وأمور الولاية الأخرى:

١ ـ أن يكون أقربهم في نفسك إلى الله ورسوله وولي أمره ويعيش الإخلاص والنصيحة للمسلمين.

٢ ـ أن يكون أنقاهم سريرة وأطهرهم قلباً.

---

١. نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

٣ ـ أن يكون أعقل من الآخرين وأكثرهم فطنة وذكاءً وأحسنهم خُلقاً.

٤ ـ أن يكون من الأشخاص الذين لا يغلب غضبه على حلمه ولا تملكه الحدّة ولا يسرع به الغضب.

٥ ـ أن يقبل عذر المخطىء بالموقع المناسب.

٦ ـ أن يكون رؤوفاً بالضعفاء ومتعاطفاً مع الطبقة المحرومة.

٧ ـ أن يتصدى لقوى الاستكبار ويكون حازماً أمام الأقوياء.

٨ ـ أن يكون مستقيماً وثابتاً كالجبل أمام التحديات الصعبة والظروف القاسية.

٩ ـ أن لا يملكه الضعف والخور ولا يعيش الكسل والإهمال وتتغلب عليه المشاكل.

١٠ ـ أن يختار للمناصب الرسمية الأشخاص الذين يتسمون بالمروءة والأصالة في النسب ومن الأُسر الصالحة والسوابق الحسنة ويتحلى بالشهامة والشجاعة والكرم.

ومن مجموع هذه الصفات تتبيّن هذه الحقيقة بوضوح، وهي أنّ الإسلام يهتم كثيراً بمسؤولية القيادة والإدارة وأنّه قد وضع شروطاً كثيرة لإحراز هذا المنصب، ولهذا السبب فالأشخاص الذين يتولون هذه المشاغل ويتحملون هذه المسؤوليات لابدّ أن يوفقوا أنفسهم مع هذه المعايير ويسعون في تحصيل هذه الصفات، وإذا كانوا يفتقدونها فعليهم اجتناب التصدي لمثل هذه المواقع المتقدمة واعتزالها بشجاعة.

وبديهي أنّ اكتساب هذه الصفات ليس بتلك السهولة ولا يحصل عليها الإنسان إلّا من خلال تهذيب النفس وبناء الذات والمعرفة الكاملة بالقيم الإسلامية والتعاليم القرآنية.

شروط القادة من المراتب العليا في الجيش

ويتحدّث أمير المؤمنين عليه السلام في ذلك العهد التاريخي عن المقامات العليا في القادة العسكريين، الذين يكون حالهم حال الوزراء والمدراء في المناصب الحساسة، ويذكر لهم شروطاً أكثر وأثقل حيث يقول:

«وَلْيَكُنْ آثَرُ رُؤُوسِ جُنْدِكَ عِنْدَكَ مَنْ وَاسَاهُمْ فِي مَعُونَتِهِ، وَأَفْضَلَ عَلَيْهِمْ مِنْ

جِدَّتِهِ، بِمَا يَسَعُهُمْ وَيَسَعُ مَنْ وَرَاءَهُمْ مِنْ خُلُوفِ أَهْلِيهِمْ، حَتَّى يَكُونَ هَمُّهُمْ هَمّاً وَاحِداً فِي جِهَادِ الْعَدُوِّ؛ فَإِنَّ عَطْفَكَ عَلَيْهِمْ يَعْطِفُ قُلُوبَهُمْ عَلَيْكَ»[1].

***

١. نهج البلاغة، الرسالة ٥٣.

٧

وصايا مهمّة للقادة والمدراء

هذه سبع وصايا وردت عن إمامنا أميرالمؤمنين عليه السلام بدرجة من الأهميّة بحيث يجدر بالقادة المسلمين قراء تها كل يوم قبل حضورهم لدائرتهم ومركز عملهم وأن يتعاطفوا معها وينفتحوا عليها بقلوبهم

إنّ قادة الجيش الإسلامي، وبسبب المسؤولية الثقيلة الملقاة على عاتقهم، لابدّ أن يستلهموا التعاليم الإسلامية بشكل مستمر وينفتحوا على الروايات وكلمات قادة الإسلام ويروّوا منها قلوبهم وأفئدتهم وأرواحهم كما تروّي قطرات المطر الأرض القاحلة، فكذلك تروّي هذه الأحاديث والنصوص الشريفة أرض قلوبهم وأفكارهم لتشتد شجرة وجودهم وتثمر أغصانها وتزخر بالعطاء والبركة.

وإذا انقطع نزول هذه الرحمة الإلهيّة عليهم مدّة معينة، فمن البديهي أن يعيش هؤلاء الرجال والمسؤولون الذبول الفكري والجفاف الروحي.

وطبعاً فهناك توصيات وتعاليم كثيرة في المصادر الإسلامية في هذا المجال، وهنا نستعرض قسماً منها، ونؤكد على المدراء المتدينين بضرورة الارتباط المباشر بالقرآن الكريم وبالأحاديث النبوية ونهج البلاغة وأحاديث الأئمّة المعصومين عليهم السلام وليعلموا أنّ أداء رسالتهم ومسؤوليتهم بدون الاستمداد من هذا الرأسمال الروحي والمعنوي غير ممكن، وهذه التوصيات بدرجة من الوضوح بحيث لا نحتاج معها إلى أي شرح وتوضيح.

١ ـ وصية الإمام علي عليه السلام لمحمّد بن أبي بكر رضي الله عنه

عندما نصّب الإمام أمير المؤمنين عليه السلام «محمّد بن أبي بكر» والياً على مصر وقائداً للجيش، بيّن له المنهجية التي ينبغي عليه السير وفقها:

«فَاخْفِضْ لَهُمْ جَنَاحَكَ، وَأَلِنْ لَهُمْ جَانِبَكَ، وَٱبْسُطْ لَهُمْ وَجْهَكَ، وَآسِ بَيْنَهُمْ فِي ٱللَّحْظَةِ وٱلنَّظْرَةِ، حَتَّى لاَ يَطْمَعَ ٱلْعُظَمَاءُ فِي حَيْفِكَ لَهُمْ، وَلاَ يَيْأَسِ ٱلضُّعَفَاءُ مِنْ عَدْلِكَ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ ٱللّٰهَ تَعَالَى يُسَائِلُكُمْ مَعْشَرَ عِبَادِهِ عَنِ ٱلصَّغِيرَةِ مِنْ أَعْمَالِكُمْ وَٱلْكَبِيرَةِ، وٱلظَّاهِرَةِ وَٱلْمَسْتُورَةِ، فَإِنْ يُعَذِّبْ فَأَنْتُمْ أَظْلَمُ، وَإِنْ يَعْفُ فَهُوَ أَكْرَمُ.

وَٱعْلَمْ ـ يَا مُحَمَّدَ بْنَ أَبِي بَكْرٍ ـ أَنِّي قَدْ وَلَّيْتُكَ أَعْظَمَ أَجْنَادِي فِي نَفْسِي أَهْلَ مِصْرَ، فَأَنْتَ مَحْقُوقٌ أَنْ تُخَالِفَ عَلَى نَفْسِكَ، وَأَنْ تُنَافِحَ عَنْ دِينِكَ وَ لَوْ لَمْ يَكُنْ لَكَ إِلاَّ سَاعَةٌ مِنَ ٱلدَّهْرِ، وَلاَ تُسْخِطِ ٱللّٰهَ بِرِضَا أَحَدٍ مِنْ خَلْقِهِ فَإِنَّ فِي ٱللّٰهِ خَلَفاً مِنْ غَيْرِهِ، وَلَيْسَ مِنَ ٱللّٰهِ خَلَفٌ فِي غَيْرِهِ. صَلِّ ٱلصَّلاَةَ لِوَقْتِهَا ٱلْمُوَقَّتِ لَهَا، وَلاَ تُعَجِّلْ وَقْتَهَا لِفَرَاغٍ، وَلاَ تُؤَخِّرْهَا عَنْ وَقْتِهَا لِاشْتِغَالٍ. وَٱعْلَمْ أَنَّ كُلَّ شَيْءٍ مِنْ عَمَلِكَ تَبَعٌ لِصَلاَتِكَ. ومنه: فَإِنَّهُ لاَ سَوَاءٌ، إِمَامُ ٱلْهُدَى وإِمَامُ ٱلرَّدَى، وَ وَلِيُّ ٱلنَّبِيِّ، وَ عَدُوُّ ٱلنَّبِيِّ. وَلَقَدْ قَالَ لِي رَسُولُ ٱللّٰهِ صلى الله عليه وآله: إِنِّي لاَ أَخَافُ عَلَى أُمَّتِي مُؤْمِناً وَلاَ مُشْرِكاً؛ أَمَّا ٱلْمُؤْمِنُ فَيَمْنَعُهُ ٱللّٰهُ بِإِيمَانِهِ، وَأَمَّا ٱلْمُشْرِكُ فَيَقْمَعُهُ ٱللّٰهُ بِشِرْكِهِ، وَ لٰكِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ كُلَّ مُنَافِقِ ٱلْجَنَانِ عَالِمِ ٱللِّسَانِ، يَقُولُ مَا تَعْرِفُونَ، وَيَفْعَلُ مَا تُنْكِرُونَ»[١].

٢ ـ تعاليم وإرشادات الإمام علي عليه السلام

كان «عبدالله بن عباس» من علماء الأُمّة الإسلامية الكبار يقول: ما انتفعت بكلام بعد كلام رسول الله صلى الله عليه وآله، كانتفاعي بهذا الكلام! (يعني كلام الإمام علي عليه السلام):

«أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّ ٱلْمَرْءَ قَدْ يَسُرُّهُ دَرْكُ مَا لَمْ يَكُنْ لِيَفُوتَهُ، وَ يَسُوءُهُ فَوْتُ مَا لَمْ يَكُنْ لِيُدْرِكَهُ، فَلْيَكُنْ سُرُورُكَ بِمَا نِلْتَ مِنْ آخِرَتِكَ، وَلْيَكُنْ أَسَفُكَ عَلَى مَا فَاتَكَ مِنْهَا، وَمَا

---

١. نهج البلاغة، الرسالة ٢٧.

نِلْتَ مِنْ دُنْيَاكَ فَلاَ تُكْثِرْ بِهِ فَرَحاً، وَمَا فَاتَكَ مِنْهَا فَلا تَأْسَ عَلَيْهِ جَزَعاً، وَلْيَكُنْ هَمُّكَ فِيما بَعْدَ ٱلْمَوْتِ»[١].

٣ـ تعاليم الإمام علي عليه السلام لواليه على مكّة «قُثَم بن العباس»:

عندما سمع الإمام علي عليه السلام أنّ معاوية أرسل جماعة من المخربين من الشام إلى مكّة لإيجاد الفرقة وبعث التناحر والاختلاف في صفوف المسلمين أثناء مناسك الحج، كتب إلى واليه على مكة «قُثَم بن عباس» رسالة تتضمن التعاليم اللازمة والتوصيات الأكيدة للتصدي لهذا الأمر، وهذه التعاليم والتوصيات لا تختص بتلك البرهة من الزمان بل تمتد إلى كل عصر وزمان وتستوعب فائدتها جميع الأمكنة والأزمنة قال:

«أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّ عَيْنِي ـ بِالْمَغْرِب ـ كَتَبَ إِلَيَّ يُعْلِمُنِي أَنَّهُ وُجِّهَ إِلَى ٱلْمَوْسِمِ أُناسٌ مِنْ أَهْلِ ٱلشَّامِ ٱلْعُمْيِ ٱلْقُلُوبِ، الصُّمِّ ٱلأَسْمَاعِ، الْكُمْهِ ٱلأَبْصَارِ، الَّذِينَ يَلْتَمِسُونَ ٱلْحَقَّ بِالْبَاطِلِ، وَيُطِيعُونَ ٱلْمخْلُوقَ فِي مَعْصِيَةِ ٱلْخَالِقِ، وَيَحْتَلِبُونَ ٱلدُّنْيَا دَرَّهَا بِالدِّينِ، وَيَشْتَرُونَ عَاجِلَهَا بِآجِلِ ٱلأَبْرَارِ ٱلْمُتَّقِينَ؛ وَلَنْ يَفُوزَ بِالْخَيْرِ إِلاَّ عَامِلُهُ، وَلاَ يُجْزَى جَزَاءَ ٱلشَّرِّ إِلَّا فَاعِلُهُ. فَأَقِمْ عَلَى مَا فِي يَدَيْكَ قِيَامَ ٱلْحَازِمِ ٱلصَّلِيبِ، وَٱلنَّاصِحِ ٱللَّبِيبِ، وَٱلتَّابِعِ لِسُلْطَانِهِ، الْمُطِيعِ لِإِمَامِهِ. وَإِيَّاكَ وَمَا يُعْتَذَرُ مِنْهُ، وَلاَ تَكُنْ عِنْدَ ٱلنَّعْمَاءِ بَطِراً، وَلاَ عِنْدَ ٱلْبَأْسَاءِ فَشِلاً، وَٱلسَّلاَمُ»[٢].

٤ـ أوامر الإمام علي عليه السلام في مواجهة العدو

«لاَ تَشْتَدَّنَّ عَلَيْكُمْ فَرَّةٌ بَعْدَهَا كَرَّةٌ، وَلاَ جَوْلَةٌ بَعْدَهَا حَمْلَةٌ، وَأَعْطُوا ٱلسُّيُوفَ حُقُوقَهَا. وَوَطِّئُوا لِلْجُنُوبِ مَصَارِعَهَا، وَاذْمُرُوا أَنْفُسَكُمْ عَلَى ٱلطَّعْنِ ٱلدَّعْسِيِّ وَٱلضَّرْبِ ٱلطِّلَحْفِيِّ. وَأَمِيتُوا ٱلأَصْوَاتَ، فَإِنَّهُ أَطْرَدُ لِلْفَشَلِ. فَوَٱلَّذِي فَلَقَ ٱلْحَبَّةَ، وَبَرَأَ

١. نهج البلاغة، الرسالة ٢٢.
٢. نهج البلاغة، الرسالة ٣٣.

ٱلنَّسَمَةَ مَا أَسْلَمُوا، وَلٰكِنِ ٱسْتَسْلَمُوا وَأَسَرُّوا ٱلْكُفْرَ، فَلَمَّا وَجَدُوا أَعْوَاناً عَلَيْهِ أَظْهَرُوهُ»[1].

٥ ـ تعاليم أخرى في مواجهة الأعداء

«لاَ تُقَاتِلُوهُمْ حَتَّى يَبْدَأُوكُمْ، فَإِنَّكُمْ بِحَمْدِ ٱللّٰهِ عَلَى حُجَّةٍ، وَتَرْكُكُمْ إِيَّاهُمْ حَتَّى يَبْدَأُوكُمْ حُجَّةٌ أُخْرَى لَكُمْ عَلَيْهِمْ. فَإِذَا كَانَتِ ٱلْهَزِيمَةُ بِإِذْنِ ٱللّٰهِ فَلا تَقْتُلُوا مُدْبِراً، وَلاَتُصِيبُوا مُعْوِراً، وَلاَ تُجْهِزُوا عَلَى جَرِيحٍ. وَلاَ تَهِيجُوا ٱلنِّسَاءَ بِأَذًى. وَإِنْ شَتَمْنَ أَعْرَاضَكُمْ وَسَبَبْنَ أُمَرَاءَكُمْ، فَإِنَّهُنَّ ضَعِيفَاتُ ٱلْقُوَى وَٱلْأَنْفُسِ وَٱلْعُقُولِ؛ إِنْ كُنَّا لَنُؤْمَرُ بِالْكَفِّ عَنْهُنَّ وَإِنَّهُنَّ لَمُشْرِكَاتٌ. وَإِنْ كَانَ الرَّجُلُ لَيَتَنَاوَلُ ٱلْمَرْأَةَ فِي ٱلْجَاهِلِيَّةِ بِالْفِهْرِ أَوِ ٱلْهِرَاوَةِ فَيُعَيَّرُ بِهَا وَعَقِبُهُ مِنْ بَعْدِهِ»[2].

٦ ـ تعليمات خاصّة لتقدير خدمات أحد القادة

أحياناً تستدعي الظروف أن يقوم أحد القادة بإعطاء مكانه لشخص آخر يكون أنسب منه في تلك الظروف ويكون أجدر منه في أداء المسؤولية والمهمّة، فيتمّ تحويل المسؤولية من الشخص الأول إلى آخر دون أن يكون قد صدر من الأول أمر مخالف.

وفي هذا الموقع يجب العمل على تقديم الشكر والثناء والتقدير للقائد السابق على حسن عمله في الفترة الماضية، وينبغي الحذر من بعض الأعمال والكلمات التي ربّما توهن من شخصية القائد السابق أو تخدش من شخصيته.

لأنّ مثل هذا الأمر يؤثر تأثيراً سلبياً على الآخرين ويجعلهم يتعاملون مع مسؤولياتهم ببرود وربّما تتزلزل روحياتهم وتضعف معنوياتهم وتشوش أفكارهم.

وعلى ضوء ذلك ففي ذات الوقت الذي يجب التحرك بحزم لتغيير مسؤولية القادة إذا

---

١. نهج البلاغة، الرسالة ١٦.

٢. نهج البلاغة، الرسالة ١٤.

استدعت الضرورة وكان هذا التغيير يصب في دائرة حفظ الأهداف الكلية للنظام، فإنّه لا ينبغي التقصير في تقديم الشكر والتقدير للقائد السابق لخدماته الجليلة.

وهنا نرى من المناسب استعراض كتاب أمير المؤمنين الإمام علي عليه السلام لواليه على البحرين «عمر بن أبي سلمة المخزومي» حيث ذكر فيها توصيات ونصائح مهمة في هذا الموضوع:

«أَمَّا بَعْدُ، فَإِنِّي قَدْ وَلَّيْتُ نُعْمَانَ بْنَ عَجْلاَنَ الزُّرَقِيَّ عَلَى الْبَحْرَيْنِ، وَنَزَعْتُ يَدَكَ بِلاَذَمٍّ لَكَ، وَلاَ تَثْرِيبٍ عَلَيْكَ؛ فَلَقَدْ أَحْسَنْتَ الْوِلاَيَةَ، وَأَدَّيْتَ الْأَمَانَةَ. فَأَقْبِلْ غَيْرَ ظَنِينٍ، وَلاَ مَلُومٍ، ولاَ مُتَّهَمٍ، وَلاَ مَأْثُومٍ. فَلَقَدْ أَرَدْتُ الْمَسِيرَ إِلَى ظَلَمَةِ أَهْلِ الشَّامِ، وَأَحْبَبْتُ أَنْ تَشْهَدَ مَعِي، فَإِنَّكَ مِمَّنْ أَسْتَظْهِرُ بِهِ عَلَى جِهَادِ الْعَدُوِّ، وَإِقَامَةِ عَمُودِ الدِّينِ، إِنْ شَاءَ اللهُ»[1].

٧ـ توصيات خاصّة لإحياء القادة الشهداء

إنّ إحياء ذكرى الشهداء وإقامة محافل لتجليلهم لا يمثّل عبادة كبيرة واعترافاً منّا بحقوقهم وتضحياتهم والتعاطف معهم فحسب، بل له تأثير كبير في تقوية معنويات الآخرين وشحذ هممهم.

وبالإمكان الاستلهام في هذا المورد من كلمات الإمام علي عليه السلام التي تجسد لنا النموذج الأفضل للقدوة الصالحة في تجليل القادة الشهداء، فقد كتب الإمام عليه السلام بعد استشهاد واليه «محمد بن أبي بكر» كتاباً إلى «عبدالله بن عباس» جاء فيه:

«أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّ مِصْرَ قَدِ افْتُتِحَتْ، وَ مُحَمَّدُ بْنُ أَبِي بَكْرٍ ـ رَحِمَهُ اللّٰهُ ـ قَدِ اسْتُشْهِدَ، فَعِنْدَ اللهِ نَحْتَسِبُهُ وَلَداً نَاصِحاً، وَعَامِلاً كَادِحاً، وَسَيْفاً قَاطِعاً، وَ رُكْناً دافِعاً. وَقَدْ كُنْتُ حَثَثْتُ النَّاسَ عَلَى لَحَاقِهِ، وَأَمرْتُهُمْ بِغِيَاثِهِ قَبْلَ الْوَقْعَةِ، وَدَعَوْتُهُمْ سِرّاً وَجَهْراً، وَعَوْداً وَبَدْءاً، فَمِنْهُمُ الآتِي كَارِهاً، وَمِنْهُمُ الْمُعْتَلُّ كَاذِباً، وَ مِنْهُمُ الْقَاعِدُ خَاذِلاً. أَسْأَلُ اللّٰهَ تَعَالَى أَنْ يَجْعَلَ لِي مِنْهُمْ فَرَجاً عَاجِلاً؛ فَوَاللهِ لَوْلاَ طَمَعِي عِنْدَ لِقَائِي عَدُوِّي فِي

١. نهج البلاغة، الرسالة ٤٢.

اَلشَّهَادَةِ؛ وَتَوْطِينِي نَفْسِي عَلَى اَلْمَنِيَّةِ، لَأَحْبَبْتُ أَلاَّ أَلْقَى مَعَ هَؤُلاَءِ يَوْماً وَاحِداً، وَلاَ أَلْتَقِي بِهِمْ أَبَداً»[١].

وبذلك نأتي إلى ختام هذا البحث بأمل نجاح وانتصار المدراء والقادة المسلمين وجميع المجاهدين وجميع جنود الإسلام في جميع جبهات الحق ضد الباطل وضد قوى الاستعمار والاستكبار في جميع أرجاء العالم.

***

١. نهج البلاغة، الرسالة ٣٥.

الفهرس

بدلاً من المقدمة.. ٥

ضرورة المؤسسات وأهميّة الإدارة / ٩

مرتكزات البحث.. ١٠
وجود الإنسان والمنظومة الدقيقة.. ١٣
الأهداف الأصلية للإدارة الإسلامية.. ١٦
الحكومة الإسلامية وسيلة لتحقيق أربعة أهداف كبيرة.. ١٦

نبيّ الإسلام ﷺ المدير والقائد الفذّ / ٢٣

قبس من سيرة النبي الأكرم ﷺ.. ٢٤
مواجهة الضغوط في مكة وبداية الهجرة.. ٢٥
الإدارة الدقيقة في جميع المراحل.. ٢٩

المسؤوليات والوظائف العشر في المدير والقائد / ٣٧

١ ـ اتخاذ القرار.. ٣٨
٢ ـ البرمجة والتخطيط.. ٤٦
٣ ـ التنظيم.. ٤٩
٤ ـ إيجاد الانضباط والتنسيق.. ٥٢
٥ ـ إيجاد المحرك والدافع.. ٥٤
٦ ـ التفكير بالحل للمشاكل والحوادث غير المتوقعة.. ٦٤
٧ ـ تقييم ودراسة عوامل النجاح والإخفاق.. ٧٣
٨ ـ جمع المعلومات والاحصائيات.. ٨٦
٩ ـ جذب العناصر الصالحة.. ١٠١
١٠ ـ عنصر التقدير والتشويق والتوبيخ.. ١٠٦

صفات وشروط المدراء والقادة الإسلاميين / ١١١

المعايير القرآنية لاختيار المدير........................ ١١٣

أربعة عشر شرطاً أساسياً........................ ١١٤

١ ـ الإيمان بالهدف ١١٤

٢ و ٣ ـ العلم والقدرة ١١٦

٤ ـ الأمانة والصدق ١١٩

٥ ـ الصدق في الحديث ١٢٢

٦ ـ حسن السابقة ١٢٤

٧ ـ الوراثة الصالحة ١٢٥

٨ ـ سعة الصدر ١٢٧

٩ ـ العشق للعمل ١٢٨

١٠ ـ التجربة والخبرة........................ ١٣٠

١١ ـ الشجاعة والحزم (الصرامة) ١٣١

١٢ ـ العدالة والقسط........................ ١٣٣

١٣ ـ الامتداد الجماهيري ١٣٥

١٤ ـ الالتزام بالأصول والضوابط ١٣٧

شروط أخرى........................ ١٣٩

آفات الإدارة / ١٤١

ثلاثون آفة مهمّة للإدارة........................ ١٤١

نماذج من خصوصيات الإدارة والقيادة في الإسلام / ١٤٥

الخصائص الخمس لقائد الإسلام الكبير رسول الله صلى الله عليه وآله في القرآن الكريم ١٤٥

القائد المثالي في نظر الإمام علي عليه السلام ١٤٨

الخصوصيات العشر لقادة الجيش في عهد الإمام علي عليه السلام........................ ١٥٠

وصايا مهمّة للقادة والمدراء / ١٥٣

١ ـ وصية الإمام علي عليه السلام لمحمّد بن أبي بكر رضي الله عنه ١٥٤

٢ ـ تعاليم وإرشادات الإمام علي عليه السلام........................ ١٥٤

٣ ـ تعاليم الإمام علي عليه السلام لواليه على مكّة «قُثَم بن العباس»........................ ١٥٥

٤ ـ أوامر الإمام علي عليه السلام في مواجهة العدو........................ ١٥٥

٥ ـ تعاليم أخرى في مواجهة الأعداء........................ ١٥٦

٦ ـ تعليمات خاصّة لتقدير خدمات أحد القادة........................ ١٥٦

٧ ـ توصيات خاصّة لإحياء القادة الشهداء........................ ١٥٧